

**ROL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA
COMO FACTOR DIFERENCIADOR COMPETITIVO EN TRES EMPRESAS:
TBSAS, CASAS, y TERSA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

RODRIGO LONDOÑO SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**ROL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA
COMO FACTOR DIFERENCIADOR COMPETITIVO EN TRES EMPRESAS:
TBSAS, CASAS, y TERSA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**RODRIGO LONDOÑO SÁNCHEZ
2060180**

**Pasantía de Investigación para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

**Ms. RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ MONROY
Magister en Planeación Socio-Económica**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título Administrador de Empresas.

Maria del Pilar Rodriguez

Juan Carlos Aguilar

Santiago de Cali, 5 Abril de 2018

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
2 OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL.	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3 JUSTIFICACIÓN	23
4 MARCO REFERENCIAL	24
4.1 MARCO CONTEXTUAL	24
4.2 MARCO TEÓRICO	26
4.2.1 Direccionamiento estratégico en las Pyme.	27
4.2.2 Gestión humana.	28
4.2.3 Procesos de Gestión Humana.	32
4.2.3.1 Análisis de puestos de trabajo.	33
4.2.3.2 Procesos de Incorporación.	34
4.2.4 Competitividad.	42
4.2.5 Gestión humana y su incidencia en la competitividad.	45
4.2.5.1 Procesos de calidad.	46
4.2.5.2 Business Alliance for Secure Commerce (BASC).	46
4.2.6 ISO 9001:2015.	48
4.2.6.1 Sistemas de información gerencial (SIG).	51

5	METODOLOGÍA	53
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
5.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
5.3	MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	54
5.3.1	Encuesta.	55
5.4	RESULTADOS	58
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
6.1	GENERALIDADES	59
6.2	DESARROLLO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES QUE HICIERON PARTE DEL ESTUDIO	61
6.2.1	Procesos de incorporación.	61
6.2.2	Procesos de Desarrollo del Talento Humano (Personal).	65
6.2.2.1	Evaluación y capacitación.	65
6.3	ROL DEL TALENTO HUMANO EN EL FORTALECIMIENTO DEL DIFERENCIAL COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES	79
7	PROPUESTA: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA Y LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, DESDE EL BALANCE SOCIAL	86
7.1	PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN	86
7.1.1	Reclutamiento y Selección.	86
7.1.2	Inducción.	86
7.1.3	Contratación.	87
7.1.4	Salarios.	87
7.2	PROPÓSITO: MEJORA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA QUE FORTALEZCA FACTORES DIFERENCIALES COMPETITIVOS EN LA ORGANIZACIÓN	87
7.2.1	Evaluación.	87
7.2.2	Capacitación.	88
7.2.3	Motivación.	89
7.3	PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE BIENESTAR	89

7.3.1	Bienestar.	89
7.3.2	Clima laboral.	90
7.3.3	Responsabilidad Social.	90
7.3.4	Cultura organizacional.	90
7.3.5	Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS.	90
7.4	PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD	91
7.4.1	Sistemas de información.	91
7.4.2	Sistemas de gestión.	91
7.5	PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES	91
7.5.1	Exportación.	91
7.6	MANUAL BASE PARA LA CREACIÓN DEL BALANCE SOCIAL - PROPUESTA	92
7.6.1.1	Balance Social Área Externa	125
8	CONCLUSIONES	140
9	RECOMENDACIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA	144

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Anuario de competitividad mundial	15
Cuadro 2. 10 países más competitivos en América Latina	18
Cuadro 3. Caracterización organizaciones vinculadas con el estudio	25
Cuadro 4. Beneficios cualitativos de la implementación de la ISO 9001-2015	49
Cuadro 5. Población que hizo parte del estudio	54
Cuadro 6. Encuesta - Categorías de análisis	55

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Los indicadores.	93
Tabla 2. Ejemplo de los indicadores.	94
Tabla 3. Balance Social Área Interna	95
Tabla 4. Servicios sociales que proporciona la organización	96
Tabla 5. Desarrollo del personal	98
Tabla 6. Comparación de salarios.	107
Tabla 7. Aportes a la EPS.	110
Tabla 8. Medicina propagada.	110
Tabla 9. Aportes a la arl (administradora de riesgos laborales).	111
Tabla 10. Aportes	114
Tabla 11. Aportes a cajas de compensación.	115
Tabla 12. Servicios.	115
Tabla 13. Indicador de Vivienda.	117
Tabla 14. Servicio de restaurante.	117
Tabla 15. Tipo de servicio	118
Tabla 16. Utilización.	119
Tabla 17. Préstamos para compra de vehículo.	119
Tabla 18. Beneficio de rodamiento no constitutivo de salario.	120
Tabla 19. Balance Social Área Externa	123
Tabla 20. <i>Relaciones con el entorno</i>	124
Tabla 21. Relación con otras instituciones	125
Tabla 22. Indicador de personas a cargo.	125
Tabla 23. Número de Hijos.	126
Tabla 24. Recreación.	126
Tabla 25. Calamidad doméstica	127
Tabla 26. Programas con los pensionados	128

Tabla 27. Donaciones	134
Tabla 28. Programas con los pensionados	135
Tabla 29. Aportes Parafiscales.	136
Tabla 30. Reciclaje	137
Tabla 31. Afiliación.	138
Tabla 32. Aportes y utilización de los servicios	139

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1	Personal que conforma el área de gestión humana.	60
Gráfico 2.	Importancia de la gestión humana en la organización	61
Gráfico 3.	Actividades desarrolladas durante el proceso de selección	62
Gráfico 4	Duración de la inducción.	63
Gráfico 5.	Tipos de contratación utilizada por organizaciones estudiadas	64
Gráfico 6.	Salarios de organizaciones Vs promedio mercado laboral	65
Gráfico 7.	Realización de la evaluación.	66
Gráfico 8.	Capacitación ofertada por las organizaciones	67
Gráfico 9.	Temas de capacitación	68
Gráfico 10.	Promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS	70
Gráfico 11.	Motivación de los empleados	72
Gráfico 12.	Actividades de bienestar	74
Gráfico 13.	Clima laboral dentro de la organización	75
Gráfico 14.	Responsabilidad Social Empresarial	76
Gráfico 15.	Identificación de aspectos de la cultura organizacional	77
Gráfico 16.	Percepción de las actividades desarrolladas por el ARH	78
Gráfico 17.	Indicadores y metas de cumplimiento/productividad y eficiencia	80
Gráfico 18.	Control de indicadores	81
Gráfico 19.	Uso de los sistemas de información	82
Gráfico 20.	Factores diferenciadores por organización	83
Gráfico 21.	Situación en aspectos de exportación	84

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar y analizar el rol que desempeña el área de Gestión Humana como factor diferenciador competitivo, que apoya el posicionamiento de las Pyme TBSAS, CASAS, y TERSA, ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Cali. El concepto de competitividad se aborda en relación con el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano; también, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de la misma, así como los conceptos de Procesos de calidad, Procesos de Desarrollo y Balance social, este último se implementa de forma que las organizaciones lo puedan utilizar como un parámetro de medición interno y externo ayudando a conocer los principios y valores propios de la organización, también se implementa como una herramienta de gestión organizacional.

También se describen las funciones del Área Gestión Humana con una visión holística, que permita al lector comprender que dicho departamento influye directamente en todas las áreas de las organizaciones ayudando así a potencializar el desempeño de los colaboradores.

El tipo de estudio que se llevó a cabo es de orden descriptivo/cualitativo, puesto que, no se intervino en los procesos de las organizaciones. Para la recolección de la información se desarrolló una encuesta que estructurada a partir de 33 preguntas.

El estudio puso en evidencia los vacíos que existen en el Área de Gestión Humana en las tres organizaciones, porque no se encuentran interconectadas con las demás áreas; es decir, Gestión Humana sigue cumpliendo un rol simplemente administrativo y de nómina, dejando a un lado la Competitividad y el Bienestar que se puede generar desde la Gestión Humana.

El estudio puso en evidencia los vacíos que existen en las tres organizaciones, porque las diversas áreas no se encuentran interconectadas con Gestión Humana. Por lo descrito, Gestión Humana sigue cumpliendo un rol simplemente administrativo y de nómina, dejando a un lado la Competitividad y el Bienestar que se puede generar desde las propias prácticas con el talento humano vinculado con las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN HUMANA, COMPETITIVIDAD, DESARROLLO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA, CALIDAD, FACTORES COMPETITIVOS DIFERENCIADORES, ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

INTRODUCCIÓN

Las Pyme representan más del 95% de los negocios existentes en el mundo y cuentan con algunas ventajas competitivas, puesto que, por su tamaño, son más eficientes a la hora de adaptarse a los cambios en la economía (González, 2013)¹; es decir, las Pyme tienen más posibilidad y, quizá, más rapidez a la hora de adaptarse a los cambios en el mercado. Además de esto son las mayores generadoras de empleo.

Afirma la revista latinoamericana de psicología que: “Ha habido consenso entre destacados estudiosos y empresarios de éxito, en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado, desde inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales —ni en específico en los recursos energéticos-, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano².

Una característica importante es que a diferencia de otras áreas, el Área de Gestión Humana no es un activo de la organización, pero los expertos la consideran como el activo más importante de esta: los conocimientos, la experiencia, las habilidades adquiridas del personal se verán al final de los balances financieros, arrojando cifras positivas. Se considera de vital importancia aunar en este tema porque, realizando una eficiente gestión del talento humano, indiscutiblemente se tendrá una ventaja competitiva que impactará a la organización, a la región y, de alguna manera, al país.

Es por lo descrito que la presente investigación pretende generar conocimiento respecto al rol que cumplen las áreas de gestión humana en las organizaciones TBSAS, CASAS y TERSA ubicadas en Santiago de Cali, posibilitando acciones que influyen directamente en los procesos, buscando hacer visible un

¹GUADALUPE, Virginia. Enselmina, Ma y Moreno, Luis. Análisis de la competitividad de pymes incubadas en EmpreSer de México A.C. sucursal San Quintín. [En línea]. México, Universidad Autónoma Baja de California. Facultad de ciencias Administrativas y Sociales. 2013. [Consultado el 24 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/240.pdf>

² FLEITAS, Sonia. La gestión del talento humano y del conocimiento. En: Revista Latinoamericana De Psicología, vol. 45 no. 1 p.157-160..

diferenciador competitivo. Con dicho propósito, el presente estudio se divide en varios capítulos, así: el primero describe la situación que ha sido asumida como problema, la cual es presentada con el apoyo de algunos estudios previos o antecedentes, dando paso a la formulación de los objetivos perseguidos y la justificación. Otro capítulo presenta los marcos de referencia, donde se describen las características de las organizaciones que hicieron parte de la investigación, concluyendo con la enunciación de los postulados teóricos que sirven de base al análisis general.

Se continúa con la definición de los aspectos relacionados con el diseño metodológico, el cual presenta el instrumento utilizado para recolectar la información. Finalmente, el estudio describe los hallazgos que en cada una de las organizaciones da indicios de una irregular actividad desde el Área de Gestión Humana, lo que no permite establecer diferenciación competitiva alguna, lo que da paso a una propuesta de fortalecimiento o mejora desde el Balance social.

Para el investigador ha sido esclarecedor el desarrollo de la presente investigación, no sólo porque se evidenció cierto desconocimiento de los líderes de gestión humana frente al impacto de sus acciones para motivar a los integrantes de la organización en el logro de objetivos, al tiempo que queda en evidencia la necesidad de actualizar y dar realce a dicha área, en pro de los aspectos competitivos que se convierten en diferenciadores empresariales.

1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El presente capítulo realiza un acercamiento a estudios previos (antecedentes) que han abordado la situación que en esta investigación se ha asumido como problema, a lo que se adicionan los objetivos que orientan el curso investigativo, finalizando con las razones que justifican el acercamiento a las empresas que se vincularon en dicho propósito.

1.1 ANTECEDENTES

Con el fin de establecer las posibilidades que encuentra el Área de Gestión Humana para apoyar las diferencias competitivas de una organización, se describen algunos estudios que se han llevado a cabo en relación con la competitividad y su papel en las empresas, planteando una breve reseña que involucra instituciones dedicadas a medir procesos de competitividad y la gestión del talento humano.

Siendo la competitividad uno de los factores relevantes utilizados para medir el desarrollo de países y regiones en el mundo, una serie de instituciones se han encargado de reportar las transformaciones y cambios que se observan a lo largo del planeta. Una de dichas instituciones es el International Institute for Management Development (IIMD por sus siglas en inglés) con la publicación del Anuario Mundial de Competitividad (AMC) pone a disposición de gobiernos, empresarios y comunidades académicas, un análisis y clasificación de las habilidades de 61 economías, para proveer un ambiente en el que las empresas puedan competir, por medio de 4 pilares:

- Desempeño económico
- Eficiencia del gobierno
- Eficiencia de las empresas
- Infraestructura.

Este análisis toma como base los indicadores nacionales de desempeño y la percepción de una muestra de dirigentes empresariales de cada país estudiado. De acuerdo con el último Anuario de Competitividad (cuadro 1), Colombia

aumentó su calificación en el Índice de Competitividad Agregada (ICA), el cual pasó de 53,9 a 58,3 en una escala de 0 a 100 (en la cual 100 concierne al país más competitivo) conservando su lugar No. 51 en el ranking mundial. Esto permitió que Colombia siga ocupando su posición como el tercer país más competitivo en América Latina, luego de Chile y México, respectivamente.³

Cuadro 1. Anuario de competitividad mundial

The IMD World Competitiveness Scoreboard 2016



WCY 2016	Country	WCY 2015	Change
1	China Hong Kong	2	+1
2	Switzerland	4	+2
3	USA	1	-2
4	Singapore	3	-1
5	Sweden	9	+4
6	Denmark	8	+2
7	Ireland	16	+9
8	Netherlands	15	+7
9	Norway	7	-2
10	Canada	5	-5
11	Luxembourg	6	-5
12	Germany	10	-2
13	Qatar	13	-
14	Taiwan	11	-3
15	UAE	12	-3
16	New Zealand	17	+1
17	Australia	18	+1
18	United Kingdom	19	+1
19	Malaysia	14	-5
20	Finland	20	-
21	Israel	21	-
22	Belgium	23	+1
23	Iceland	24	+1
24	Austria	26	+2
25	China Mainland	22	-3
26	Japan	27	+1
27	Czech Republic	29	+2
28	Thailand	30	+2
29	Korea Rep.	25	-4
30	Lithuania	28	-2
31	Estonia	31	-
32	France	32	-
33	Poland	33	-
34	Spain	37	+3
35	Italy	38	+3
36	Chile	35	-1
37	Latvia	43	+6
38	Turkey	40	+2
39	Portugal	36	-3
40	Slovak Republic	46	+6
41	India	44	+3
42	Philippines	41	-1
43	Slovenia	49	+6
44	Russia	45	+1
45	Mexico	39	-6
46	Hungary	48	+2
47	Kazakhstan	34	-13
48	Indonesia	42	-6
49	Romania	47	-2
50	Bulgaria	55	+5
51	Colombia	51	-
52	South Africa	53	+1
53	Jordan	52	-1
54	Peru	54	-
55	Argentina	59	+4
56	Greece	50	-6
57	Brazil	56	-1
58	Croatia	58	-
59	Ukraine	60	+1
60	Mongolia	57	-3
61	Venezuela	61	-

Fuente: The IMD World Competitiveness Yearbook. 2017. P. 67

Otra entidad que lleva a cabo estudios de competitividad es el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos,

³ Sistema Nacional de Competitividad Ciencia, Tecnología e Innovación. Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook). [En línea]. SNCCTI. (06 de febrero de 2017). [Consultado 15 de abril de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-wcy.aspx>

intelectuales y sociales de todo el orbe, comprometidos a mejorar el estado del mundo y buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales. Es así como desde 1979 el FEM publica de forma anual el Reporte de Competitividad Global (RCG), junto a su principal indicador, el Índice de Competitividad Global (ICG). Este mide aproximadamente 140 países a través de 12 pilares. Esto se lleva a cabo con cifras oficiales que muestran los países como también de encuestas que realizan los líderes empresariales de cada país.⁴

Los 12 pilares de la competitividad con los que son medidas estas economías son:

- Instituciones
- Infraestructura
- Ambiente macroeconómico
- Salud y Educación básica
- Educación superior y capacitación
- Eficiencia del mercado de bienes
- Eficiencia del mercado laboral
- Desarrollo del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño del mercado
- Sofisticación de los negocios
- Innovación

Este análisis para el año 2016-2017 muestra que Colombia mantuvo su posición respecto al año anterior, ocupando el puesto 61 con respecto a las 138 economías

⁴Ibid., Disponible en internet:
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>

evaluadas; sin embargo, se debe tener en cuenta que para el año 2015 se evaluaron 140 economías y no 138.

Además, en Colombia también se cuenta con entidades que miden la competitividad y una de ellas es el Consejo Privado de Competitividad (CPC) que realiza un informe nacional de competitividad con la colaboración del sector privado. Estos hacen seguimiento a 15 áreas fundamentales para la competitividad del país:

- | | |
|--|---|
| i) Educación | viii) Financiación para el emprendimiento en etapa temprana |
| ii) Salud | ix) Sistema tributario |
| iii) Pensiones | x) Justicia |
| iv) Mercado laboral y formalización | xi) Corrupción |
| v) Ciencia, tecnología e innovación | xii) Energía |
| vi) Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística | xiii) Política comercial |
| vii) Tecnologías de la información y las comunicaciones | xiv) Crecimiento verde |
| | xv) Eficiencia del Estado |

Cuadro 2. 10 países más competitivos en América Latina

	Ranking en América Latina 2016-2017	Ranking en América Latina 2006-2007
1	Chile	Chile
2	Panamá	México
3	México	El Salvador
4	Costa Rica	Panamá
5	Colombia	Colombia
6	Perú	Brasil
7	Uruguay	Costa Rica
8	Guatemala	Argentina
9	Brasil	Perú
10	Honduras	Uruguay

Fuente: WEF. Cálculos: Consejo privado de Competitividad. 2017. P. 78.

En el año 2006, el Consejo Privado de Competitividad definió la visión 2032 y su meta es llegar a ser el tercer país más competitivo de América latina, actualmente somos el quinto país y el tercero en Suramérica como lo muestra la cuadro 2.⁵

Por otro lado, el Consejo Privado de Competitividad también redacta un Informe Departamental para medir la competitividad a nivel de regiones y utiliza 10 pilares fundamentales divididos en tres factores:

- i) Condiciones básicas
- ii) Eficiencia
- iii) Sofisticación e innovación

Constituidas por:

- Condiciones básicas: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental.
- Eficiencia: educación superior y capacitación, y eficiencia de los mercados.
- Sofisticación e innovación: sofisticación y diversificación, e innovación y dinámica empresarial.

No todos los departamentos son medidos en este estudio. Solo 26 de ellos entran en la medición, además de la ciudad de Bogotá. Los departamentos que no se toman en cuenta son: Amazonas, Arauca, Guainía, Guaviare, Vaupés, Vichada y San Andrés y Providencia; esto se hace por falta de información⁶. El valle de

⁵Consejo Privado de Competitividad. Informe nacional de competitividad 2016-2017. [En línea]. Bogotá D.C: .Puntoaparte, 15 de octubre de 2016. [Consultado el 15 de abril de 2017]. 2016. Disponible en internet: http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf

⁶ Consejo Privado de Competitividad. Índice departamental de competitividad. [En línea] Bogotá D.C: Puntoaparte, 15 de octubre de 2016. [Consultado el 15 de abril de 2017]. 2016. Disponible en internet: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>

cauca ocupaba en el 2016 la séptima posición, descendiendo dos posiciones con respecto al año anterior.

En la globalización en la que vive la sociedad de hoy, la competitividad no puede ser vista solo desde el entorno local, incluso, ya no se compite contra empresas del mismo país, sino que la competencia se extiende al mercado externo pleno de opciones que buscan cubrir la demanda global.

En la actualidad el término competitividad ha conseguido una gran presencia en la literatura pertinente. En este sentido, se encuentran autores como Gómez y López (2010), quienes afirman que se evidencia que para los directivos de las Pyme el talento humano es clave para el éxito. El progreso económico, tanto de países como de empresas, está relacionado con la competitividad de los mismos. (Vázquez y Arredondo, 2014). Además, según un informe de ACOPI (2016), las Pyme son parte fundamental en la creación de empleo en Colombia, con una representación de 67%.

Comparativos internacionales como el que lleva a cabo Foro Económico Mundial (WEF) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otros, permiten indagar qué naciones por medio de sus empresas han brindado mejoras a sus ciudadanos a través del incremento en el nivel de vida. Por tanto, se reconoce que el nivel de competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura, educación y cultura.

Autores como Ibarra, González y Demuner (2017), en su estudio llamado Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California, pretender identificar qué áreas dentro de las empresas influyen en la competitividad. Algunos de los hallazgos son: Un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad. También hallaron que el área que más influencia tiene en el nivel de competitividad es el producción-operaciones. Finalmente, los investigadores concluyen que es imprescindible que las empresas hagan que la competitividad sea un referente para ellas si anhelan verdaderamente ser competitivas y subsistir a la globalización. También aseguran que es importante que las empresas generen un cambio en su cultura empresarial, pensar en el gobierno corporativo en lugar de la empresa tradicional como mecanismo para profesionalizar todas las áreas que integran una organización.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo descrito, y teniendo en cuenta el impacto que el rol del Área de Gestión Humana puede generar en las empresas colombianas y, para el caso que nos ocupa, vallecaucanas, para fortalecer sus diferenciales competitivos, se pretende indagar en tres casos específicos de Pyme en la ciudad de Santiago de Cali, si dicha área desempeña roles de apoyo o fortalecimiento.

A partir del propósito descrito, se abordan las organizaciones TBSAS, CASAS y TERSA, las cuales muestran trayectoria comercial de más de 10 años, contratan talento humano y generan relaciones con su entorno comercial, financiero y social de forma exitosa. Llama la atención que, frente al cuestionamiento, las directivas de estas tres instituciones no relacionaron sus procesos productivos y sus diferenciales competitivos con la gestión del Área de Gestión Humana, dejando entrever la poca equivalencia que asignan a dicha dependencia en aspectos de impacto, ubicándola específicamente en labores de orden operativo al vincularla directamente con la aplicación de sanciones, la exigencia frente al cumplimiento del reglamento disciplinario y la desvinculación de las personas que no lo cumplen.

Contrariamente al pensamiento directivo, las personas vinculadas con el área de Gestión Humana aseguran tener vinculación con el talento humano que ejerce funciones productivas y, por ende, se sienten parte de los procesos competitivos. Estas dos miradas originan la inquietud por el tema, razón por la que se considera indispensable profundizar en el análisis del rol desempeñado por el Área, de tal manera que se puedan evidenciar aspectos que midan la realidad de la situación, posibilitando el planteamiento de opciones de mejora.

1.2.1 Formulación del problema. De acuerdo con lo descrito, y a partir del análisis descriptivo del desarrollo de los procesos de Gestión Humana en las Pyme TBSAS, CASAS y TERSA, ubicadas en el área metropolitana de Cali, la pregunta problema está enfocada a establecer: ¿Existe relación entre el rol desempeñado por el Área de Gestión Humana y los factores diferenciadores competitivos de las Pyme?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Analizar el rol que desempeña el área de gestión humana como factor diferenciador competitivo, que apoya el posicionamiento de las pyme tbsas, casas, y tersa, ubicadas en el área metropolitana de cali.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la forma como se desarrollan los procesos de gestión humana en TBSAS, CASAS y TERSA
- Identificar los factores que, desde la gestión del talento humano, posibilitan el mejoramiento de los factores de competitividad de las organizaciones.
- Plantear alternativas de solución para el fortalecimiento del Área de Gestión Humana y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, desde el Balance Social

3 JUSTIFICACIÓN

Muriel (2015)⁷ afirma que el objetivo clave en la gestión del talento humano, es la creación de valor en los colaboradores para que desarrollen sus talentos, expectativas y el aprovechamiento de sus capacidades y, por este medio, generar valor en las organizaciones. Dicha reflexión sirve de base para afirmar que el presente estudio se justifica desde los ámbitos social, organizacional, profesional y teórico.

Social y empresarialmente, se pretende llamar la atención en torno a la valía del Área de Talento Humano en las organizaciones, independientemente de su tamaño, dado que cada integrante del área tiene el compromiso de vincular talento humano idóneo que posibilite el cumplimiento de metas que fortalezcan el diferenciador competitivo por el que ha apostado la organización, a partir del cual la organización se posicione y, con ella, el talento humano que le apoya.

De igual forma, desde la disciplina administrativa la realización de esta investigación posibilitó la oportunidad de poner en práctica habilidades y conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, profundizando en uno de los temas de mayor impacto en el ejercicio de la Administración de Empresas, por ser el talento humano el capital intelectual con el que toda organización puede alcanzar plenamente sus metas. Junto a lo descrito, se quiere demostrar que el Administrador adquiere el conocimiento indispensable para liderar talento humano, en condiciones diversas, porque su accionar se centra específicamente en las personas y el bienestar de las mismas en un entorno laboral.

Finalmente, es indispensable aclarar que esta aproximación a la organización no representa innovación teórica, dado que se ha recurrido a investigaciones previas en el campo del talento humano, como Dessler, Alles, Carazo, Chiavenato, Muriel, los informes de competitividad regionales y nacionales, entre otros, situación que queda evidenciada tanto en los antecedentes como en la caracterización teórica que da soporte a la presente investigación.

⁷ CARAZO MURIEL, José Antonio. Banco Sabadell: Cómo transformar una organización basada en personas. En: Capital Humano, 2015. Vol. 28 no. 302, p.46-55.

4 MARCO REFERENCIAL

El segundo capítulo describe, desde el marco contextual, las características de cada una de las Pyme que ha sido tomada como objeto de investigación, resaltando actividad económica, tiempo de creación, número de colaboradores y formación del líder de Gestión Humana.

4.1 MARCO CONTEXTUAL

En la presente investigación participaron las empresas TBSAS, TERSA Y CASAS, ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Santiago de Cali. Las tres superan los 20 años de servicio, cuentan con Área de Gestión Humana y son exportadoras (cuadro 3).

Las tres organizaciones tienen amplio recorrido y, por consiguiente, una estructura sólida de Gestión Humana que soporta todas las actividades desarrolladas.

TBSAS es una empresa vallecaucana con más de 24 años de experiencia en el mercado, es una organización dedicada a la fabricación de tubería y accesorios de PVC, productos para el sector de la construcción, pigmentos y aditivos para productos plásticos en el país y especialmente en el Suroccidente colombiano, TBSAS.S.A.S. S.A.S emplea a más de 270 personas en la región.

Fuente: Información entregada por cada una de las organizaciones. Agosto 2017.

TERSA es una empresa líder en las Américas que elabora y procesa un amplio rango de productos de acero, con la más alta tecnología y abastece a clientes de diversas industrias como la automotriz, construcción, metalmecánica, línea blanca, envases, energía y transporte. TERSA elabora acero a través de una fuerte integración productiva. Sus plantas abarcan el proceso completo de fabricación, desde la extracción del mineral de hierro hasta la fabricación de productos de alto valor agregado, y promueve el desarrollo de las empresas del sector metalmecánico. TERSA emplea a más de 50 personas solo en la sede de Yumbo y más de 200 en Colombia.

Cuadro 3. Caracterización organizaciones vinculadas con el estudio

Nombre	Actividad económica principal	Tiempo de fundación	Número de colaborador	Formación del líder de Talento Humano
TBSAS	Fabricación de plásticos en formas primarias.	24 años	270	Administrador de Empresas
TERSA	Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.	57 años	50 (solo en la sede de yumbo)	Ingeniero Industrial
CASAS	Comercio de válvulas, tuberías, accesorios industriales, instrumentación (manómetros, termómetro), empaquetadura y red contra incendios.	35 años	350	Ingeniero de Sistemas

Fuente: Datos entregados por la oficina de Gestión Humana de cada una de las organizaciones. Agosto de 2017.

CASAS es una empresa clave para las instalaciones industriales, son importadores y distribuidores de productos indispensables en el montaje y mantenimiento en los procesos productivos como materiales que conducen vapor, gas, petróleo etc. Tales como: tuberías, válvulas, accesorios, instrumentación, bridas, entre otros, con más de 35 años de experiencia en el mercado colombiano y más de 200 empleados a nivel nacional en la actualidad CASAS S.A. es la compañía número uno en suministro de materiales mecánicos para el sector industrial e hidrocarburos de nuestro país.

4.2 MARCO TEÓRICO

Este trabajo aborda el concepto de competitividad en relación con el fortalecimiento de la gestión del talento. En este sentido, la competitividad es un aspecto que obtiene cada vez mayor notabilidad en el campo de las empresas, lo cual proviene de los requerimientos del entorno económico mundial en el proceso de globalización.

En el Valle del Cauca el sector empresarial está casi en su totalidad constituido por pequeñas empresas. Según un informe económico la Cámara de Comercio de Cali del 23 de marzo de 2017 el número de empresas (personas naturales y sociedades) creadas en Colombia durante enero-febrero 2017 fue de 58.642, registrando un crecimiento de 5,3% frente a igual periodo de 2016. En la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali (Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo) se registraron 3.651 empresas nuevas durante enero– febrero 2017, 11,0% más que en 2016; también se renovaron 8.252 empresas, lo que significó un crecimiento anual de 0,5%. De las empresas renovadas en enero-febrero de 2017 en la Cámara de Comercio de Cali, 8.041 fueron microempresas, cifra que representa 97,4% del total de empresas creadas.⁸

Sin embargo, pese a que están en crecimiento, las pequeñas empresas no se destacan por su competitividad, puesto que del listado de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca⁹, las primeras 10 se encuentran en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali y entre ellas solo se encuentran grandes empresas como Coomeva, Banco de occidente, Almacenes la 14, Tecnoquímicas, entre otras.

Una herramienta para mejorar la competitividad de una empresa es a través de una buena gestión del talento humano. Un artículo del diario El portafolio asegura que “una buena gestión humana fortalece la competitividad empresarial”¹⁰;

⁸ Cámara de Comercio de Cali. Informes económico #2. [En línea]. Ritmo empresarial, (23 de marzo de 2017). [Consultado el 20 de marzo de 2017] Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/file/2017/03/Informe-REM-N2.pdf>

⁹ El País. Sin innovación las pymes no son competitivas. [En línea]. En: El País, 04 de julio de 2011. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/economia/sin-innovacion-las-pymes-no-son-competitivas.html>

¹⁰ Portafolio. Una buena gestión fortalece la competitividad. [En línea]. En: Diario Portafolio, 01 de abril de 2014. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/buena-gestion-humana-fortalece-competitividad-empresarial-55098>

corresponde entonces realizar la preparación para por los distintos tratados de libre comercio que tiene Colombia. Estos acuerdos han abierto la controversia sobre la necesidad de mejorar los índices de competitividad de las empresas nacionales con miras al mercado mundial. En este sentido, además de mejorar la infraestructura, también se deben optimizar los procesos de producción e incentivar la innovación, entre otros aspectos. Por ello es primordial que las empresas trabajen en consolidar una efectiva gestión del talento. Esto es clave para alinear los estándares organizacionales con la fuerza laboral y de esa forma obtener los resultados esperados.¹¹

Dado que este trabajo de investigación se centró en identificar si la gestión del talento humano mejora la competitividad de las empresas, es pertinente analizar la relación entre direccionamiento estratégico, gestión del talento humano a través de los procesos de gestión humana, para finalizar con el aspecto de competitividad.

4.2.1 Direccionamiento estratégico en las Pyme.

Para Aguilera¹², el crecimiento de la empresa se puede explicar a partir del potencial innovador; que la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimientos aportan a la organización en un marco donde la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos, entre otros aspectos, lo favorecen de modo que este conjunto de procesos alcance la máxima eficacia.

Esto es lo que busca el direccionamiento estratégico y la implementación de su estilo gerencial permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección; su objetivo es el mejoramiento de los indicadores de efectividad.

Para el caso de la Pyme, su éxito está relacionado con la existencia de prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas, tales como diseño de cargos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución. De esta forma ponen en práctica lo que Garay y Giménez proponen que es que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo

¹¹ Ibid., p. 28.

¹²AGUILERA C., A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. 2010. p. 88.

tecnológico, esté acompañado del crecimiento intelectual y cultural; parafraseando a Pardo¹³ (2013), se trata de brindar una formación integral en la organización que tenga un alto impacto en la productividad de la empresa.

Así mismo, autores como Berg ven en la gerencia de los recursos humanos el marco estratégico de la cultura organizacional. Esto debido a que esta gerencia, cuando está dentro de la estructura de la organización, es el medio por el cual la cultura genera impacto en el desempeño organizacional. Del mismo modo, Dechant & Altman consideran que la cultura organizacional genera prácticas de recursos humanos enfocadas en atraer y retener empleados calificados.

Redondeando, el direccionamiento estratégico de una forma de aprendizaje de procesos de mejoramiento tanto personales como empresariales y se constituye en la posibilidad de construir una cultura organizacional que permita a la Pyme alcanzar sus objetivos.

4.2.2 Gestión humana.

En su origen, los departamentos de recursos humanos fueron creados únicamente para manejar la nómina y el personal en las empresas; era un departamento sin conexión con las demás áreas. Es tan fuerte esta concepción tradicional que actualmente se sigue presentando esta misma problemática, con más regularidad en las microempresas.

Diferentes autores definen la gestión humana; por ejemplo, Kok y Uhlaner (2001) explican la gestión humana como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales. La planeación de los recursos humanos ayuda eficazmente a establecer las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de los colaboradores y alinearlos con la misión de la empresa. Para Salgado¹⁴, la gestión humana es un conjunto de modelos y aproximaciones que, orientándolos de la manera correcta, incrementan los niveles de productividad. Se refiere este

¹³ PARDO. Esmeralda y Díaz. Lucia. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión de los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. [En línea]. En: Fundación Universitaria Konrad.Lorenz. Vol. 5 p.39-48. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

¹⁴ SALGADO, Elvira. Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. [en línea] Monografías de Administración, Universidad de los Andes. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. P.199. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/html/4795/479548635010/>

autor a que, dando empoderamiento y motivación a los colaboradores, se logrará una organización más productiva. Dessler¹⁵ define la competitividad como una función administrativa que recluta, entrena, evalúa y retribuye a los empleados; además, todos estos procesos influyen en la eficiencia y eficacia laboral.

Teniendo claro que es el talento humano se puede afirmar que la administración del “recurso humano” ejecuta un desarrollo holístico del capital humano. Según Alles¹⁶ es administrar la relación con las personas que son parte de la organización, y además desarrollar y fomentar destrezas y habilidades de las personas y de la organización.

Este aspecto de la administración ha tenido un gran desarrollo en las últimas décadas, lo que ha llevado a orientar recursos y capacidades que consideran que el personal es la principal fuente de ventaja competitiva, tal como lo afirma Barney¹⁷; además, propone que las empresas están dotadas con diferentes capacidades y recursos sobre los cuales se sustentan sus ventajas competitivas; para lograr la sostenibilidad, los recursos deben ser valiosos, insuficientes, difíciles de imitar, sin sustitutos, además perdurables en el tiempo. El recurso humano toma gran importancia en las organizaciones pues se obtienen ventajas competitivas si estos incrementan el valor en los procesos de trabajo, según Carrasco y Rubio¹⁸.

Diversos autores están en consenso y establecen que hay dependencia positiva entre las prácticas de la gestión del recurso humano y el nivel de eficacia de las inversiones en los colaboradores; se puede incrementar la productividad de los trabajadores, su motivación y el logro de sus tareas, aumentando así la satisfacción en el trabajo, reduciendo además los costos de reclutamiento y selección, de acuerdo con De Grip¹⁹. Aseguran Blum y Naylor²⁰ que la satisfacción

¹⁵ Dessler. Administración de Personal.[en línea] 8a ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall. D p. 475 [Consultado el 20 de marzo de 2017]. P 200. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/html/4795/479548635010/>

¹⁶ ALLES, Marta Lucia. . Selección por competencias. [en línea] Ediciones Granica S.A. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. P 200. Disponible en internet: <https://goo.gl/4TmhhX>

¹⁷ BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. En: Journal of Management, vol. 17, p. 99-120.

¹⁸ CARRASCO, A. y Rubio, A. Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito. En: Revista de empresa, 2007. P. 20-34.

¹⁹ DE GRIP, A. y Sieben, I. . The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. Applied Economics, vol. 37, P. 1047- 1054.

laboral es definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo relacionado con factores concretos como: la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, remuneración, ascensos, condiciones de trabajo y aspectos de la vida en general positivos. En este sentido, la gestión humana ayuda a potenciar a las personas y existen diferentes herramientas, conocimientos y prácticas que permiten liberar ese potencial al máximo, con el fin de que a través de ellas prosperen las organizaciones.²¹

Para Romero (1998)²² la gestión humana es una forma de regulación del comportamiento de un grupo de personas o una colectividad social, que cuenta con recursos restringidos para el logro de unos objetivos compartidos; es decir, es la posibilidad de estar alineados con la misión y visión de la organización.

Pero no siempre ha sido de esta forma, todavía hay muchos aspectos de la gestión humana que las empresas no reconocen como un factor diferenciador de éxito. Por ejemplo, en los inicios de la primera revolución industrial (siglo XVIII) el empleado solo era utilizado como una máquina para seguir órdenes y hacer lo que se le dijera sin tomar sus propias decisiones. Luego, en el siglo XX aparece Elton Mayo, uno de los primeros autores que hace referencia a las relaciones humanas y cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como un ser socio-psicológico; esta postura es totalmente opuesta a la teoría clásica de Frederick W Taylor, donde hay una clara deshumanización del trabajo, donde la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos lleva a los trabajadores a someterse forzosamente.

(Beer, 1997) expresa que la función de la gestión humana durante mucho tiempo fue considerada un trabajo administrativo de ayuda a aquellas otras que generaban más valor para la empresa como la fabricación, las finanzas, ventas y el comercio; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió la manera de ver los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio y constituir un departamento de gestión humana sólido como una ventaja competitiva afirman Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994).

²⁰ BLUM, M. y Naylor, J. Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas. (1988).p36

²¹Curso De Gestión En Las Redes De Establecimientos Y Servicios De Salud. [en línea] Gestión De Recursos Humanos. 1999 [Consultado el 28 de marzo del 2017]. Disponible en internet: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

²² ROMERO, R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: A propósito de la discusión sobre el taylorismo. En: Revista Innovar, vol 11, p. 26-38

Actualmente las organizaciones que son competitivas reconocen que la buena gestión del talento humano es fundamental para sostener y potenciar su competitividad; por ello, el área de gestión humana está llamada a transformarse estratégicamente para alinearse con los objetivos de la organización²³, influenciando todas las áreas, generando valor y una ventaja competitiva, porque un empleado que sienta la organización como suya, que esté adecuadamente remunerado y motivado generará más valor para la organización²⁴.

Para el caso colombiano, luego de la apertura económica de 1991 se abre la necesidad de ser competitivos para un mercado globalizado. Esto obligó a los empresarios a ver el área de gestión humana como determinante para conseguir el éxito empresarial. ²⁵ Calderón (2005; 2006) habla sobre el valor agregado por el departamento (área) de gestión humana a las organizaciones colombianas y concluyó que estas áreas sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social, motivación y remuneración.

Cuando la gestión del talento se asume como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”²⁶, el capital financiero deja de ser el

²³ M. GARCÍA, K. Sánchez, A. Zapata La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, Universidad del Valle, Colombia. 2008. p. 13-65

²⁴ Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, (17), p. 99-120.

²⁵ Mendoza, J. M. (1996). Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. Tecnología Administrativa. Revista del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, X (22), p.13-56.

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, editorial McGraw-Hill/Interamericana, octava edición 2007 p. 15

recurso más valioso de la empresa y, en su lugar, se ubica el conocimiento, porque son las personas quienes hacen que la empresa funcione y produzca. Por ello, la función del área de gestión humana es hacer que ese conocimiento se convierta en algo útil y productivo.

En este sentido, se considera de vital importancia que una empresa tenga un área de gestión humana pues esta es el corazón de la misma. El área de gestión humana es la encargada de la contratación de personal, de gestionar las actividades recreativas, de la motivación y establecer la remuneración de acuerdo a los perfiles de las personas; por estas razones se considera el área de gestión humana como el centro de la empresa en la era moderna.

4.2.3 Procesos de Gestión Humana.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas que produzcan empleados con las habilidades y conductas que correspondan a las necesidades de la empresa para alcanzar sus metas estratégicas.

En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos es clave en esta gestión ya que tiene a cargo, según Dessler (2001)²⁷, “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el proceso global y cíclico del departamento de Gestión Humana está constituido por cinco procesos básicos: Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Control De Personas²⁸

En cuanto a las funciones y actividades propias de este departamento, se encuentran las siguientes: El análisis de puestos de trabajo, La cobertura de las necesidades de Recursos Humanos de la organización, La evaluación de la actuación de los empleados, El aumento del potencial y desarrollo del individuo,

²⁷ Dessler, G. (2001). Administración de Personal. 8a ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall. D p.475

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones México, editorial McGraw-Hill/Interamericana, octava edición 2007 p. 15

La retribución de los empleados, La gestión de la salud e higiene en el trabajo y La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos, todas bajo el marco del análisis de puestos.

Cada una de estas funciones se integra con los procesos conformando la dinámica interna del departamento. A continuación, se explican cada uno de ellos.

4.2.3.1 Análisis de puestos de trabajo.

Esta función hace referencia al conocimiento que el Departamento de Gestión Humana debe poseer acerca de los cargos de trabajo que existen en la organización. Dicha función comienza por preguntarse: qué se hace, cómo se hace, y por qué se hace; además, los lineamientos del análisis de los puestos de trabajo están relacionados directamente con personas, y estas, a su vez se relacionan con datos, cosas y otras personas; es por ello que el diseño del puesto requiere establecer con claridad el título del puesto, el objetivo del mismo, las funciones prioritarias y complementarias, las competencias requeridas tanto desde la formación como desde la experiencia laboral y la relación con los demás puestos, con el fin de crear sinergia y aportar al logro de los objetivos generales de la organización. El contenido del (O*NET)²⁹ está estructurado en torno a:

- Experiencia requerida: formación, experiencia anterior.
- Requerimientos a los trabajadores: habilidades básicas, habilidades multifuncionales, conocimientos generales.
- Características del trabajador: habilidades, capacidades, valores.
- Características y requerimientos ocupacionales: información del mercado de trabajo, salarios, contexto del trabajo, etc.

El puesto es integrado por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa, razón por la cual el documento donde se describen las características del cargo se convierte en aspecto fundamental, tanto para la evaluación como para la evaluación de los colaboradores.

²⁹ O.net Resource. Análisis de puestos de trabajo. [En línea] onetcenter.org. [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.onetcenter.org/spanish.html>

La claridad en la declaración del cargo posibilita a todos aquellos que tienen relación con el mismo, estar enterados de las exigencias inmediatas, a mediano y largo plazo, además de los elementos puntuales de evaluación de desempeño y de capacitación requerida para perfeccionar competencias. A lo descrito se adiciona la vinculación del cargo a procesos de desarrollo de personal, lo que implica seguimiento constante para actualizar funciones y niveles de exigencia, orientados al cumplimiento del direccionamiento estratégico establecido por la organización.

4.2.3.2 Procesos de Incorporación.

Describen la forma y los mecanismos utilizados para vincular el talento humano que la organización requiere para completar su nómina y para mejorar la competitividad de la organización, por lo que se plantea una síntesis de los procedimientos realizados desde reclutamiento, selección, Inducción, contratación y compensación.

A. Proceso de Reclutamiento. El factor humano es el activo más importante que una organización pueda tener; es esencial para su funcionamiento porque del talento humano dependerá su competitividad empresarial; en momentos en que el mercado cambia constantemente es indispensable que las organizaciones reclutan personal que se adapte a los cambios, que sea ágil y flexible. Milkovich y Boudreau definen el reclutamiento como un proceso que las organizaciones llevan a cabo para identificar, atraer y retener el personal mejor capacitado y competente a la organización.³⁰ Por otro lado, para que el personal del área de gestión humana encuentre los candidatos adecuados, aseguran Werther y Davis, se deben conocer específicamente los requisitos del puesto de trabajo, es decir que la organización debe de tener un manual de cargos y funciones para que las personas reclutadas cumplan con los conocimientos, habilidades y experiencia requeridas por la organización³¹.

De acuerdo con Fernández Ríos, el manual de funciones es un documento que elabora la organización donde se especifica que labor se debe desempeñar en ese cargo, y el personal que debe encargarse de ello debe reunir las

³⁰ MILKOVICH y Boudreau, Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia, México, McGraw-Hill. 1997.

³¹ WERTHER, W. y K. Davis, Administración de personal y recursos humanos, México, Mc- Graw-Hill. 2000. P36

competencias adecuadas³²; siendo el reclutamiento esencial para la eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones, se debe considerar que no es obligación del reclutador solo atraer personal excepcional o extraordinario pues es escaso y costoso, lo que se necesita son personas normales que consigan resultados maravillosos.³³

Para el caso colombiano, el reclutamiento en las pequeñas empresas es generalmente informal y utiliza la convocatoria interna, a través de los mismos colaboradores, también se presentan muchos aspirantes que no reúnen los requisitos necesarios para el cargo lo que hace que el proceso de selección sea más largo y costoso para la empresa, esto se debe según Calderón (2007) a que dichas empresas carecen de manual de cargos y funciones lo que dificulta su objetividad³⁴.

B. Selección de personal. El proceso de selección comienza en el instante en que una persona solicita un empleo y culmina con la contratación de uno de los aspirantes.

La selección de personal es una actividad que busca la mejor forma de clasificar el personal idóneo y que tengan mayor probabilidad de adaptarse a los requerimientos del cargo y alinearse con los objetivos organizacionales. Según Alles (2006), el principal objetivo es que el aspirante se adapte a lo requerido por la organización.³⁵ Por otro lado Pérez y Calixto (2005) afirman que la selección de personal es el método y proceso que utilizan las organizaciones para escoger a

³² FERNÁNDEZ-RÍOS, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo, Madrid, Díaz de Santos. 1995 P 337.

³³ JERICÓ, Pilar. 2001. Gestión del talento humano. Madrid. Prentice Hall. Pearson Educación. P. 40.

³⁴ CALDERÓN, G., NARANJO, J. y ÁLVAREZ, C. La Gestión Humana en Colombia. Características y tendencias de la práctica y de la investigación. [en línea] En: Revista Universidad ICESI. 2007 . [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html [Consultado el 21 de octubre de 2017].

³⁵ ALLES, M. Selección por competencias. [en línea] Primera edición 2006. Ediciones Granica S.A. [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://goo.gl/aoHN6W>

los aspirantes que tengan las competencias adecuadas para ocupar el cargo.³⁶ De la adecuada selección de personal dependerá la capacidad que tienen las organizaciones de ser más competitivas.

De igual manera, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) consideran que para las Pyme en Colombia es mucho más importante la actitud del aspirante y no los conocimientos, pues estos evalúan la honradez, la responsabilidad, creatividad, recursividad, la calidad humana, compromiso, estabilidad e interés por aprender.³⁷

C. Procesos de Inducción. Las organizaciones se encuentran en reiteradas ocasiones con personal que no se siente cómodo, no se adapta o simplemente su integración a la organización no se ha llevado. Una adecuada inducción es fundamental para toda organización, pues ella permite a los colaboradores adaptarse o no a las características de la organización; cuando este proceso falla el colaborador se siente incapaz de realizar la labor y es posible que renuncie lo acarree mayores costos a la organización.³⁸

El principal objetivo de la inducción es dar a conocer al colaborador los aspectos básicos del cargo como políticas de la organización, procesos, e información general. Luego tiene lugar la inducción específica y está orientada hacia los aspectos más relevantes del cargo.³⁹ Para autores como Koontz y Weihrich (2004) la inducción es un conjunto de políticas, reglas, pasos a seguir y procedimientos que se llevan a cabo habitualmente⁴⁰, y que buscan un objetivo común⁴¹.

³⁶ PÉREZ, R. y Calixto, N. Gestión Humana y Cultura Organizacional para Pymes, Competencias de nivel 4. En: Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios, 2005 No 54, p.158-160.

³⁷ CALDERÓN, G., NARANJO, J. Óp. cit., p35.

³⁸ La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. [En línea]. En: Revista El buzón de Pacioli, Número especial 74, Octubre 2011. [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf

³⁹ RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad [en línea] arlsura.com [Consultado el 21 de octubre de 2017]. https://www.arsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf

⁴⁰ HAROLD KOONTZ "Administración, una perspectiva global", 12° edición, México: McGraw Hill. 2004.p35

Se identifican en las pequeñas empresas que los colaboradores no recibieron una adecuada inducción pues no saben qué hacer al llegar al puesto de trabajo, no conocen los objetivos de la organización, son los mismos compañeros los encargados de dar información acerca de la organización ya que muchas veces carecen de videos institucionales o no hay un encargado de darles a conocer la organización.

William y Davis (2003)⁴², aseguran que con estos pasos se puede llevar a realizar una adecuada inducción: primero se debe tratar que el nuevo aspirante no sienta nerviosismo o ansiedad luego ofrecerle la información adecuada, necesaria y eficaz que necesite, además de ayudarlo a comprender los aspectos de más relevancia para su labor.

D. Procesos de contratación. Una vez realizadas exitosamente las etapas del proceso de selección e inducción, el aspirante puede ser contratado. William B. Werther, Jr./Keith Davis. Definen la contratación como el vínculo jurídico que une al colaborador con la organización, y se comprometen a prestar determinados servicios y la organización se compromete a remunerar.⁴³ Para la ley colombiana los contratos pueden ser verbales o escritos pues prevalecen los hechos sobre lo que se pacte con el patrono, es decir que si no existe un contrato físico no quiere decir eso que el empleador no tenga obligaciones con los colaboradores. Existen diferentes tipos de contratos como lo son por obra o labor, prestación de servicios, termino fijo e indefinidos entre otros.

Algunas organizaciones en detrimento de los derechos laborales acuden a la tercerización o externalización de los puestos de trabajo pues hay una clara disminución de los costos laborales y protección de los colaboradores Hernández y Richter (2002:9).⁴⁴ La tercerización de los contratos laborales es una práctica mercantil en donde el colaborador es tratado como una mercancía, lo obtiene

⁴¹ MERCADO SALVADOR, "Administración aplicada, teoría y práctica," 2ª. edición, México: LIMUSA. 2003. P25

⁴² WILLIAM y Davis," Administración de Personal y Recursos Humanos", 5º edición, México: McGraw Hill. 2003.p36

⁴³ B.WETHER, William Jr./Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, SC. 3ª. Edición, P. 124.

⁴⁴ HERNÁNDEZ A., O. y RICHTER, J. El Trabajo sin Tutela en Venezuela: nuevas y viejas formas de desprotección laboral. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. 2002.

determinada empresa de empleo y luego lo presta a la empresa que lo necesita solo por algún tiempo.⁴⁵

E. Salarios. Quizás es el aspecto que más puede motivar a un empleado a tomar la decisión de aceptar un nuevo empleo o marcharse del actual. Aseguran Cardon y Stevens (2004), Mayson y Barret (2006) que la remuneración tiene efectos en el reclutamiento y retención del personal, si se ofrecen buenos sueldos y condiciones laborales adecuadas. Las Pyme en Colombia no tienen prácticas o mecanismos adecuados para remunerar o dar bonificaciones a sus colaboradores lo cual denota una clara desmotivación laboral⁴⁶. Con respecto a las bonificaciones, asegura Jaramillo (2005) que la mitad de las organizaciones dan incentivos a sus colaboradores a través del cumplimiento de metas⁴⁷.

En las Pyme los empresarios se limitan a cumplir con lo que dice la ley, no tienen en cuenta que existen muchos otros factores para remunerar y que los colaboradores se sientan motivados. Habitualmente, las razones para establecer salarios son la antigüedad y el salario promedio para la misma labor lo que determina que es la intuición o el criterio de los gerentes los que imponer el salario.⁴⁸

2.2.3.3 Procesos de Desarrollo. Estos son los procesos que permiten a una organización establecer el nivel en que se encuentran sus colaboradores frente al cargo desempeñado. De forma equitativa, también estos procesos dan una idea al colaborador de cómo va evolucionando y si puede presentarse para cargos de mayor responsabilidad, razón por la cual la evaluación se convierte en una ayuda de enorme valía porque identifica falencias en el desempeño, en conocimientos o en la formación del equipo humano. Adicionalmente, el proceso de evaluación abre la puerta a procesos de capacitación, entregando información valiosa que posibilita la programación de temáticas específicas para grupos específicos.

⁴⁵HERNÁNDEZ CARMEN. Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. [En línea]. Venezuela: Mérida, 2017, No 48 Enero- Abril. P. 123-141. [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20766/1/articulo5.pdf>

⁴⁶ CALDERÓN, G., y Álvarez, C. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. En: Revista Universidad EAFIT, 2006. p. 98-101.

⁴⁷ JARAMILLO, O. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos .En: Pensamiento y gestión, 18,2005 p.103-137.

⁴⁸ CALDERÓN, G., Montes, A., Tobón, M. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresas la experiencia de las empresas de Manizales Colombia. En: Revista Universidad Ea t, 2004 vol. 40, No. 136, p.9-25.

A. Evaluación del desempeño. A través de los años, en las organizaciones ha venido naciendo la idea de que uno de los factores clave para que los colaboradores desempeñen de la mejor manera sus labores es midiéndose y llevando a cabo una retroalimentación. La evaluación del desempeño es crucial en la organización para que puedan ser competitivas, pero esto no es tomado en serio por ellas y no le dan mayor relevancia, desarrollándose, muchas veces, a criterio del empleador.⁴⁹

Algunos autores como Harris definen la evaluación como procedimientos que se establecen a partir de objetivos y metas que determinan las organizaciones con el fin de medir o cuantificar lo que se espera del colaborador a nivel individual⁵⁰. Autores como Robbins definen la evaluación como la meta principal para poder determinar con precisión la contribución que realiza el colaborador a la organización y tomar decisiones para asignar las remuneraciones, bonificaciones o recompensas.

Chiavenato, uno de los autores más reconocidos por sus incalculables aportes a la gestión humana afirma que la evaluación del desempeño es una observación sistemática del desempeño individual en el cargo, para potenciar el futuro desarrollo del colaborador, mediante la retroalimentación y fijación de nuevas metas.⁵¹ Sánchez y Bustamante también señalan que toda organización debe conocer cómo están llevando a cabo las labores sus colaboradores, para poder identificar quiénes agregan valor a la organización.⁵²

B. Procesos de capacitación. La capacitación laboral se encarga de garantizar el cumplimiento de todas las funciones y actividades que eficientemente se llevan a cabo en la organización y da respuesta a las necesidades que presentan las organizaciones de contar con colaboradores calificados, eficientes, eficaces y productivos y que ayudará a mejorar la productividad y desempeño. No se debe confundir la capacitación con la inducción o el desarrollo en ningún caso, pues la

⁴⁹ LAVANDA, D. Evaluación del desempeño. [En línea]. Monografias.com 2005[consultado el 21 octubre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>

⁵⁰ HARRIS, O. Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa. 1986, p. 276.

⁵¹ CHIAVENATO, I. Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill. 1999, p. 357.

⁵² SÁNCHEZ, J. & Bustamante, K. Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. En: Contabilidad y Auditoría. 2008, vol.198, P.105-133.

capacitación es un proceso continuo de aprendizaje con respecto a conocimientos técnicos del cargo, prácticos o teóricos en función de su labor; el desarrollo se enfoca en ayudar a potenciar el crecimiento intelectual y moral, es decir que busca ayudar a que el colaborador tenga una mejor calidad de vida.

Para el autor Sánchez la capacitación es un modelo de desarrollo basado en la eficacia y competitividad que puede ser identificada cuando la formación y desarrollo profesional interactúan con la innovación tecnológica y científica⁵³, el autor Tuijnman ⁵⁴ enfatiza en que tanto los trabajadores como los estudiantes y docentes se enfrentan a la necesidad de actualizar sus conocimientos, técnicas y prácticas constantemente y enfatiza que tanto los empresarios como los gobiernos deben proporcionar estos incentivos para mejorar la calidad del recurso humano, sin embargo algunas organizaciones aún no aceptan la importancia de capacitar al recurso humano y piensan que es un gasto capacitar y no una inversión (Hackman & Wageman, 1995)⁵⁵.

Para terminar el autor Deming asegura que la competitividad de una organización, donde la calidad conduce inicialmente a la productividad, conlleva a que se comentan muchos menos errores por esta razón la necesidad de capacitar a los colaboradores⁵⁶.

C. Procesos de motivación. Motivación es fundamental para realizar las tareas del día a día,⁵⁷ según (López Más, 2005) la motivación es una fuerza psicológica que nos impulsa a iniciar, mejorar y mantener nuestras labores diarias.

Por esta razón es importante conocer las causas que nos motivan en el ámbito organizacional ya que conociendo estos aspectos los gerentes de Gestión Humana pueden operar con estos elementos haciendo que la organización

⁵³ SÁNCHEZ, A. La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. En: Latinoamericana de Derecho Social. 2007, vol. 5, p.191-228.

⁵⁴ TUIJNMAN, A. Hacer del aprendizaje para toda la vida una realidad para todos: un planteamiento de la OCDE. Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor/OIT. 1997.

⁵⁵ HACKMAN, J & WAGEMAN, R. Total Quality Management: Empirical, conceptual, and practical issues. En: Administrative Science Quarterly. 1995, 40, p. 309-342.

⁵⁶ DEMING, E. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Díaz de Santos. 1989.p25

⁵⁷ LÓPEZ MAS, J. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. En: Gestión en el Tercer Milenio. 2005, vol. 8 no.15, p. 25-36.

funcione y sus colaboradores se sientan motivados y satisfechos. Mahoney y Jones 1957) decían que el rendimiento de los colaboradores está condicionado y relacionado con la motivación, y está influenciada por las metas y objetivos personales de cada persona. Para Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, , existen cuantiosos elementos que correlacionan la motivación laboral como la satisfacción laboral, el estilo de liderazgo y el clima de comunicación⁵⁸, esto demuestra que la satisfacción laboral y la motivación están correlacionados (Daly y Koprinek, 1982; Hernández, 2008).⁵⁹ La satisfacción laboral para Lawler III , está influenciada por la satisfacción de los colaboradores con las recompensas que reciben de la organización.⁶⁰ Existen dos tipos de recompensas para los autores (Bedodo y Giglio, 2006), las recompensas intrínsecas extrínsecas, es decir que un trabajo aburrido o un mal clima organizacional no lo compensa un buen sueldo.⁶¹

Otro aspecto importante sobre la motivación lo relata el autor (Meliá et al, 1987), cuando habla sobre la motivación a nivel de las jerarquías organizacionales; este autor dice que los colaboradores con mayores ingresos y mejores puestos de trabajo sentirán mayor motivación pues tienen mayor autonomía en su trabajo y llevan a cabo tareas más creativas y complejas, que los colaboradores a nivel inferior en la jerarquía pues sus trabajos muchas veces son monótonos y repetitivos.⁶²

⁵⁸ CUADRA-PERALTA, A.A. y Veloso-Besio, C.B. Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare. En: Revista chilena de ingeniería, 2010 vol. 18 no.1, p. 15-25.

⁵⁹ DALY, John A. y Koprinek, J. Organizational Communications: A Review Via Operationalizations.1982. Citado por. GREENBAUM, Howard H. y Falcione, Raymond L. (Eds.). Organizational Communication: Abstracts, Analysis, and Overview. Beverly Hills: Sage Publications.

⁶⁰ LAWLER, E. E. Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York: McGraw-Hill. 1971.p36

⁶¹ BEDODO ESPINOZA, V. y Giglio Gallardo, C. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Tesis doctoral inédita. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. 2008.p35

⁶² MELIÁ, J.L., ZORNOZA, A., Sanz, M.J., Morte, M.P., y González, V. La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral. Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica. Madrid. 1987, P.287.

4.2.4 Competitividad.

Para la OCDE la “competitividad es el grado en el cual una compañía puede, bajo condiciones de libre mercado, producir bienes y servicios que soporten la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y expandiendo simultáneamente lo ingresos reales a largo plazo”. Pero la competitividad es un concepto complejo que es estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas, por lo tanto, no es posible establecer una definición desde un solo punto de vista. Se puede definir desde el enfoque de oferta, el de demanda, de acuerdo con la capacidad de aumentar el nivel de vida de las poblaciones, o de generar aumentos sostenidos en productividad, por las posibilidades que brinda de incorporarse satisfactoriamente en los mercados internacionales, entre otros⁶³. Para Labarca la competitividad se define en la sociedad como la “posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente; [el cual, está] determinado por la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o el capital utilizado

Investigadores como Abdel y Romo recalcan aspectos relevantes de la competitividad empresarial, deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus procesos de producción y de organización (reflejados en precios y calidad del producto terminado) en relación con los de sus competidores en un mercado. La organización de cooperación y desarrollo económico (OCDE) explica que la competitividad permite que un estado, en un régimen de libre comercio y condiciones igualitarias de mercado, logre producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).

Por otro lado, Porter y Krugman afirman que las que compiten son las empresas y no las naciones; por lo tanto, a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este y son estas empresas la base de la competitividad de una nación.

En cuanto a las recomendaciones para mejorar la competitividad, la OCDE ha realizado una serie a la Unión Europea y entre ellas destacan seis puntos relevantes:

⁶³ PADILLA, R. Instrumento de medición de la competitividad. [en línea] México: CEPAL. Santo Domingo, 27-29 de Septiembre de 2006 [consultado 15 de marzo de 2016] <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>

- Perfeccionar el mercado único
- Aumentar la competencia en los mercados nacionales de productos
- Apoyar la innovación
- Invertir en capital humano
- Mejorar el funcionamiento del mercado laboral
- Reformar los sistemas tributarios para promover el crecimiento

Se puede observar que invertir en capital humano es una de las recomendaciones que realiza; además, complementa la recomendación afirmando que “La educación de calidad es la piedra angular de la competitividad. La apuesta por una mano de obra altamente calificada es clave para impulsar la productividad y el crecimiento a largo plazo. Además de capacitar y preparar a las nuevas generaciones en las habilidades que requerirá la economía del mañana, la educación desempeña una función esencial en la reducción de las desigualdades sociales”.⁶⁴

Del mismo modo, Cervantes afirma que la competitividad depende de tres factores:

- La competitividad del país, que implica estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial.
- El segundo factor hace referencia a la infraestructura territorial como las vías de acceso, puertos, aeropuertos, parques logísticos.
- El tercer y último elemento expone que la competitividad de las empresas está relacionada con lo que ocurre dentro de ellas; es decir, que se encuentra vinculada con la capacidad de maniobra, experiencia y personal con el que cuentan.

⁶⁴ Perspectivas de la OCDE sobre la Competitividad de la Economía Europea. [En línea]. Ángel Gurría, Secretario General OCDE. Barcelona, España. 22 de noviembre de 2012. [Consultado el 29 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.oecd.org/spain/perspectivasdelaocdesobrelacompetitividaddelaeconomiaeurop ea.htm>

“La competitividad es un concepto complejo sobre el cual no existe una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar”⁶⁵, su objetivo es posicionar competitivamente a la empresa de tal forma que sea la única que pueda desenvolverse con facilidad en determinado aspecto. Este proceso implica tener en cuenta una serie de factores importantes como los clientes, productos y las características que diferencian a la organización de sus competidoras y por lo cual sus clientes le compran y permanecen fieles en el tiempo.

También es importante mencionar la ventaja competitiva, que es la manera cómo la empresa logrará sus metas y objetivos con el fin de crear productos y servicios que la diferencien frente a sus competidores, logrando una ventaja competitiva y mejorando su desempeño al convertirla en única en su mercado. García B. propone generar ventajas competitivas a partir de diferentes fuentes como:

- El precio: es decir, enfocarse en minimizar costos de fabricación para ofrecer sus productos a más bajo precio que los competidores.
- La producción: que es producir con una calidad superior a los competidores.
- El cliente: es enfocarse en ser más leal y fiel al cliente.
- Innovación: es tener la capacidad de innovar rápidamente.
- El servicio: construir una capacidad para brindar un servicio superior y excelente.

Además de estos factores, pueden existir otros elementos que inciden en la ventaja competitiva. En este mismo sentido, aparece la productividad como un elemento fundamental para el desarrollo de los procesos de las empresas, que pueden ser afectados por la carencia de un recurso humano calificado; ello debido a la relación existente entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital necesarios para producirlo.

⁶⁵SOLLEIRO, J.S. y R. Castañón. Competitividad y sistemas de innovación, los retos para la inserción de México en el contexto global. Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la DGAPA-UNAM, México DF. 2005.

4.2.5 Gestión humana y su incidencia en la competitividad.

Gómez⁶⁶ expresa que el conocimiento obtenido a través del uso eficiente de informaciones seleccionadas y analizadas es hoy en día una de las principales fuentes de innovación y competitividad en las organizaciones. Otálora⁶⁷ señala que la persona que tenga el conocimiento siempre irá un paso más adelante para aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del entorno y mitigar las circunstancias ocasionadas por sus debilidades y las amenazas externas que se presenten constantemente. Del mismo modo agrega que el conocimiento asociado a una organización genera innovación, aumenta la productividad y se convierte en ventaja competitiva.

En este sentido, el contenido de conocimiento incorporado en un producto o servicio representa en la actualidad el factor que más asigna valor a un resultado. Ello dado que los materiales, la tecnología, capital financiero y fuerza de trabajo representan costos mínimos en la producción y no determinan el precio de un producto como un computador, pues es el conocimiento de redes de expertos en una dinámica continua de innovación lo que realmente está determinando el valor del producto que paga el consumidor, en consecuencia, el conocimiento es un activo intangible y el reto económico será la productividad del trabajo y el trabajador del conocimiento.

Dado su valor diferencial, para las pequeñas y medianas empresas (Pyme) la gestión del conocimiento se vuelve una estrategia fundamental para su desarrollo y permanencia en el mercado, pues, tal como ya se mencionó, este es el que valoriza un producto.

El conocimiento constituye un factor que constantemente se crea y modifica de acuerdo a las actividades de las personas y los sistemas, tanto internos como externos, y el cual, es a su vez, un generador de ventajas que pueden ser factores claves para la permanencia de las Pyme en el mercado. Tissen, Andriessen y

⁶⁶ GÓMEZ N. O. La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga. p. 107.

⁶⁷ OTÁLORA R., N. Gutiérrez, H. López, F. Diferencias entre las empresas Pymes exportadoras y no exportadoras en el sector de confecciones de Bogotá desde la perspectiva del capital intelectual. p. 43.

Deprez⁶⁸, señalan que la capacidad de anticipación y adaptación al cambio está íntimamente ligada al talento para la innovación de las organizaciones.

Por otro lado, se puede hablar de productividad de los recursos humanos, que funciona como un indicador de la eficacia organizativa y de la generación de productos. La productividad de los recursos humanos facilita el desarrollo de innovaciones de producto para incrementar el desempeño exportador. En este sentido, la innovación de producto es un mecanismo intermedio a través del cual, la mayor productividad de los recursos humanos, puede convertirse en un mayor desempeño exportador de la Pyme.⁶⁹

Se dice que una empresa es competitiva cuando todo su talento humano está alineado con su direccionamiento estratégico. Gracias a esto se puede decir, parafraseando a Chiavenato, que la buena gestión del Recurso Humano, con visión hacia los objetivos de la compañía, generará una organización más productiva, la cual logrará ser competitiva en el mercado y garantía de calidad.

4.2.5.1 Procesos de calidad.

Los estándares de calidad permiten a las organizaciones certificar a sus clientes, sean nacionales o extranjeros, que se encuentran en la capacidad de producir competitivamente pues tal como lo afirma Lizarzaburu B. “está demostrado que aquellas empresas que cuentan con normas de calidad en sus procesos productivos mejoran su desempeño, tanto en el mercado local como internacional, mostrando un incremento en sus ventas y exportaciones”⁷⁰

Algunos de los procesos de calidad más importantes son la Norma ISO 9001:2015 y la Business Alliance for Secure Commerce (BASC); a continuación, se explica cada una de ellas.

4.2.5.2 Business Alliance for Secure Commerce (BASC).

La norma BASC se relaciona con las transacciones comerciales a nivel nacional e internacional que han sido transformadas por diferentes factores que afectan la

⁶⁸ ARRIAGA T., R. Gómez D., M. Op. cit., p. 57.

⁶⁹ REINA V., R. Op. cit., p. 624

⁷⁰ LIZARZABURU B., E. R. La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. p. 36

seguridad y el comercio seguro, lo cual ha generado la necesidad de implementar normas Internacionales para mejorar esta situación.

Llamada BASC por sus siglas en inglés que significan Business Anti-Smuggling Coalition o, por sus siglas en español como CEAC, Coalición Empresarial Anti-Contrabando, su objetivo principal es buscar mejorar los controles de seguridad y con ello lograr que estos procesos tengan incidencia en la productividad de estas organizaciones. Gracias al entorno comercial globalizado por medio de los tratados de libre comercio, el comercio de bienes y servicios a nivel mundial se han incrementado y por ello las organizaciones realizan más transacciones internacionales, las cuales implican ciertos requerimientos y riesgos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, los requisitos que deben cumplir las organizaciones para llevar a cabo actividades en mercados extranjeros se incrementan también; haciendo principalmente referencia a la seguridad de los productos y los consumidores finales, es por este motivo que las compañías se deben blindar. La implementación del sistema de gestión BASC está orientada a estandarizar los procesos logísticos con el fin de mejorar la seguridad del producto y de los procesos mismos. Además, esta implementación influye en la productividad de las organizaciones que la lleven a cabo, en otras palabras, la certificación BASC, ayuda no solo a mejorar la seguridad en los procesos, sino que también afecta de manera significativa otros aspectos de la organización tales como costos, agilidad, confianza del cliente, entre otras.

Para Fontalvo⁷¹ la certificación BASC está relacionada con elementos como la infraestructura de la empresa, la forma de trabajo, la innovación y la investigación, los cuales afectan significativamente el desempeño de la productividad. Del mismo modo se relaciona esta mejora en los niveles de productividad con aspectos como: un incremento en la generación de valor agregado, en la Utilidad Bruta, Utilidad Operacional y Utilidad Neta.

También este mejoramiento afecta el bienestar social y económico de las empresas pues se genera valor y productividad (riqueza) y llena las necesidades de los diferentes actores y grupos de interés donde intervienen las organizaciones certificadas.

⁷¹ FONTALVO H., T. J. Análisis de la productividad para las empresas certificadas y no certificadas en la Coalición Empresarial Anti-Contrabando (CEAC) en la ciudad de Cartagena, Colombia. p. 114.

4.2.6 ISO 9001:2015.

La ISO (International Organization for Standardization) es definida por la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, como: una organización que agrupa institutos nacionales de normalización a fin de promover en todo el mundo la elaboración de normas relacionadas con productos y servicios en sectores e industrias particulares.

Es necesario aclarar que la ISO no es una organización internacional pública; sus miembros no son delegaciones de gobiernos nacionales; así como forman parte de la estructura gubernamental de sus países o se rigen por mandatos del gobierno, otros pertenecen al sector privado y han sido establecidos mediante alianzas de asociaciones de la industria. Esta norma detalla los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proveer productos que cumplan los requerimientos de sus clientes y los aspectos reglamentarios aplicables.

Parafraseando a Lizarzaburu⁷², el propósito principal de esta norma es aumentar la satisfacción del consumidor y aborda el concepto de calidad, ya que es asociada a cuán adecuado es un producto o servicio para satisfacer las necesidades los consumidores y en la medida de lo posible, como estos superaran sus expectativas.

Este énfasis en la satisfacción del cliente permitió que la ISO, en su actualización del año 2015, actualizará aspectos referentes a la participación de personas, apoyándose de la declaración siguiente: “Es esencial para la organización que todas las personas sean competentes, estén capacitadas y comprometidas con la generación de valor. La organización así, mejora su capacidad para generar valor a través de personas competentes, capacitadas y comprometidas” (International Organization for Standardization [ISO], 2013)

De esta forma la norma ISO 9001:2015 incide en la gestión de los recursos humanos, con el objetivo de que coincida en realizar las funciones que les han sido asignadas por la organización. Se identifica que esta capacidad puede ser adquirida a través de diversos dos factores como:

- La educación.

⁷² LIZARZABURU B., E. R. La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. p. 36

- El entrenamiento o experiencias del mismo colaborador.

En este sentido, es la organización la que realiza las acciones necesarias para que cada trabajador adquiera estas competencias, y por supuesto que estén ligadas a su puesto de trabajo, al mismo tiempo que evalúa la efectividad de dichas acciones y dicha documentación.

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que existe una nueva orientación, en la cual el cliente ha dejado de ser la pieza fundamental de un sistema de gestión de la calidad, estando integrado dentro de las partes interesadas relacionadas con la organización como la Dirección del Proyecto y su Equipo, encargados de la evaluación del desempeño de esta implementación. En cuanto a la gestión del conocimiento, la norma hace énfasis en la necesidad de tener una información documentada, en un sistema de gestión que incluya en sus procesos las actividades realizadas documentalmente y en donde se evidencie el logro de los objetivos.

En cuanto a los recursos humanos, el análisis de las competencias profesional y la correcta documentación, juegan un papel importante dentro de la norma ISO 9001:2015; en donde las organizaciones no solamente deberán certificar sus productos, procesos, servicios o sistemas de gestión, sino que también se deberá certificar al personal. Todos estos niveles de trabajo garantizan una empresa más competitiva respaldada por unos directivos que establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

En este sentido, la participación del personal resulta un factor clave; el personal constituye la esencia de una organización pues su compromiso total posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa. Por último, se quiere nombrar algunos de los beneficios cuantitativos y cualitativos que pueden tener las compañías con certificación la norma ISO 9001:2015; los beneficios cualitativos, de acuerdo con Yáñez, se resumen así (Lizarzaburu, 2015):

Cuadro 4. Beneficios cualitativos de la implementación de la ISO 9001-2015

o Mejora continua en la calidad de sus productos.
o Atención amable y oportuna a los usuarios.

Cuadro 4. (Continuación)

o Transparencia en los procesos.
o Aseguramiento del cumplimiento de los objetivos.
o Integración del trabajo en armonía y enfocado en procesos.
o Delimitación de las funciones del personal.
o Aumento en la productividad y eficiencia.
o Reducción de costos.
o Ventaja competitiva.
o Aumento en las oportunidades de venta.

Fuente: Elaboración a partir de . LIZARZABURU B., en el texto La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015.

Dentro de los beneficios cuantitativos se encuentra la incidencia positiva en los resultados financieros de la empresa, según Fontalvo. También, los beneficios de los sistemas de Gestión de Calidad tienen una incidencia positiva en los indicadores de liquidez y rentabilidad.

Esta premisa resultante es coherente con la teoría financiera, ya que si una empresa mejora todos sus procesos de gestión administrativa incrementa los indicadores antes mencionados, lo que se traduce en que la empresa tiene menos riesgo de entrar en falla ante situaciones financieramente difíciles en el corto

plazo, ya que cuenta con una mejor capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras, lo cual garantiza una mejor situación de la empresa. En la nueva versión se presta más atención a los procesos, productos y servicios y se otorga una mayor importancia a la gestión del conocimiento en tanto activo intangible, pero valioso. Asimismo, la gestión de los riesgos y la comprensión de los grupos de interés son dos asuntos esenciales para las empresas que deseen aplicar a esta prestigiosa certificación internacional.

4.2.6.1 Sistemas de información gerencial (SIG).

Se habla de SIG cuando se encuentra información extensa que, coordinada en subsistemas racionalmente integrados, se convierte en una variación de datos que son entregados a la gerencia y a todos aquellos cargos que los requieran, posibilitando la toma de decisiones con el propósito de mejorar el direccionamiento y la productividad de una organización.

Las organizaciones exitosas no solamente conocen el manejo de la información, sino que son conscientes de su valor, haciendo de esta característica una ventaja competitiva.⁷³ Para Chiavenato (2000) los SIG sirven para que los actores involucrados; almacenen, recopilen, y divulguen información oportuna y veraz para la toma de decisiones⁷⁴. Según Vega (2010) “Los SIG son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración”.⁷⁵

Dichos sistemas toman relevancia cuando desde el punto de vista financiero la organización se da cuenta que el beneficio / costo recibido, otorga valor a la organización. Los SIG no son excluyentes y, por el contrario, tratan de agrupar: datos, personas, recursos y tecnologías con el fin de consolidar información pertinente, oportuna y eficaz, logrando así facilitar los procesos, al tiempo que ayudan a la automatización de actividades y procesos.

⁷³ SAAVEDRA, Moisés y Arévalo Casariego. Sistemas de información gerencial. [En línea]. Contribuciones a la Economía. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/ce/2009b/mac2.htm> .

⁷⁴ CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos . [en línea]. Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, 8. Ed. [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

⁷⁵ VEGA, E. Sistema de Información Gerencial. [en línea]. sigcunadplato.blogspot. 2010, [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://sigcunadplato.blogspot.com/2015/04/sistema-de-informacion-gerencial.html>.

Los SIG en toda organización ofrecen nuevas oportunidades y beneficios que generan ventajas competitivas, porque las organizaciones mejoran su manera de competir, innovar, recopilar datos, su eficiencia y eficacia.⁷⁶

⁷⁶ ZANABRIA SOTOMAYOR, Jorge. El sistema de información gerencial [en línea]. gestiopolis [Consultado el 20 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/el-sistema-de-informacion-gerencial/>

5 METODOLOGÍA

El presente capítulo enuncia los aspectos básicos de la metodología utilizada en el estudio, razón por la que se define el tipo de investigación utilizada, la población y muestra que hizo parte del estudio, el instrumento con el que se recogió la información y la forma como se analizarán los datos.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se clasifica dentro de los estudios de orden descriptivo, porque estos son de orden observacional, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, simplemente se observa el fenómeno en condiciones normales⁷⁷ y se desarrolló siguiendo un método que mezcla los enfoques cuantitativos y cualitativos porque es habitual que la ciencia los emplee conjuntamente para alcanzar la profundidad en la investigación que ninguno de los dos podría proporcionar por separado, es decir, no son antagónicos sino que son complementarios.⁷⁸

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por las personas vinculadas con las organizaciones TBSAS, TERSA y CASAS, quienes, en conjunto, suman 690 colaboradores.

Teniendo en cuenta que dichas entidades aceptaron vincularse con la investigación, autorizando que solamente los colaboradores disponibles respondieron el instrumento, se tuvo que recurrir al método de muestreo no probabilístico para estructurar la muestra, partiendo del hecho de que todos los colaboradores no tuvieron la misma posibilidad de participar en el estudio.

⁷⁷ SALINERO, J. G. Julia García Salinero. Estudios descriptivos. 7. [En línea]. 10 de octubre de 2004. [Consultando el 12 de marzo de 2017]. Disponible en internet:<http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/180>

⁷⁸ COOK, T. D., Reichardt, C. S., Manuel, J., & Guillermo (trad.) Solana. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata. 1986.

Tal como se aprecia en la tabla 5, la posibilidad de acceder a un número finito de colaboradores de diversas dependencias, posibilitó que 17 personas, equivalentes al 0.7% del total de los colaboradores, respondieron el instrumento.

Cuadro 5. Población que hizo parte del estudio

Organización	Dependencia	No. Participantes	Cargos
TBSAS	Contaduría, Mercadeo, Producción, Gestión Humana.	6	Gerente gestión humana, asistente contable, asistente gerencia, mercadeo, operarios.
TER S.A	Planta de producción, ventas, gestión humana, mantenimiento.	6	Operarios, asesores comerciales, gerente gestión humana.
C.A.S.A.S	Gestión humana, ventas, bodega e inventarios, mantenimiento.	5	Gerente gestión humana, asesores comerciales, operarios bodega.

5.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para obtener los datos, se seleccionó la encuesta porque abarca temas de interés para esta investigación como lo son: incorporación de personal, desarrollo personal, bienestar, factores que influyen en la competitividad de la empresa y exportación.

Lo descrito permite analizar los procesos de incorporación, desarrollo y bienestar desarrollados por la organización, analizando el clima laboral, su cultura organizacional, la motivación y muchos factores que permiten focalizar la organización desde un punto de vista más amplio.

5.3.1 Encuesta.

El instrumento consta de 33 preguntas que conforman seis categorías de análisis, las cuales buscan identificar la dinámica del área de Gestión Humana en los procesos de Competitividad de las Pyme de Santiago de Cali, vinculadas con la investigación.

Cuadro 6. Encuesta - Categorías de análisis

1. Generalidades	Caracterización
	<p>Nombre de la organización:</p> <p>Actividad económica principal:</p> <p>Tiempo de fundada:</p> <p>Número de empleados</p> <p>Formación de quien dirige el área de gestión humana</p>

Cuadro 6. (Continuación)

2. Incorporación	I Reclutamiento Selección Inducción Contratación Salarios	Pregunta 5
3. Desarrollo personal	D Evaluación	Pregunta 11
	Capacitación	Preguntas: 12, 13 y 14
	Motivación	Pregunta 15
4. Bienestar	B Bienestar	Pregunta 16
	Clima laboral	Pregunta 17
	Responsabilidad social empresarial	Pregunta 27
	Cultura organizacional	Pregunta 28

Cuadro 6. (Continuación)

5.	Objetivos de desarrollo sostenible	Pregunta 29
6. actores de competitividad	Diferenciadores	Pregunta 20
	Indicadores de cumplimiento	Preguntas 22, 23 y 24
	Sistemas de información	Pregunta 21
	Sistemas de Gestión y gestión de la calidad	Preguntas 25 y 26
7. exportación	Tiempo que se lleva exportando	Pregunta 32
	¿Cuáles son las normas que la organización utiliza en sus procesos de exportación?	Pregunta 33

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías de análisis de la encuesta se establecen a partir de las subcategorías de la encuesta (Tabla 6), encontrándose generalidades, procesos de incorporación, desarrollo de personal y bienestar, factores de competitividad y exportación.

5.4 RESULTADOS

Los resultados del estudio investigativo serán presentados con la ayuda de estadística descriptiva, razón por la cual se recurrirá a gráficas de barras para evidenciar los resultados porcentuales.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este aparte del estudio pone en evidencia los resultados arrojados por el instrumento, dando respuesta a los objetivos establecidos. El análisis inicia con la descripción de aspectos generales, en donde se describe el número de personas vinculadas con el área, además de la importancia que para los colaboradores tienen dicha área en su desempeño cotidiano.

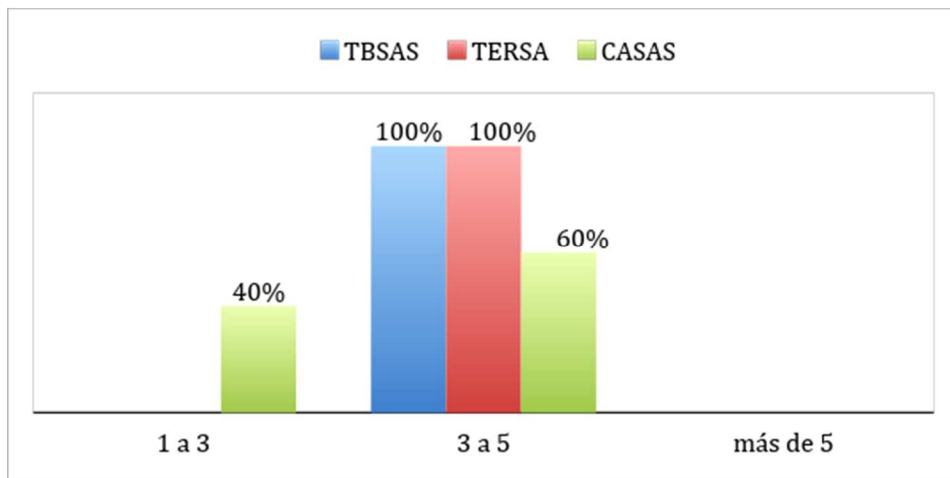
A continuación, se describe la forma como se están desarrollando los procesos de gestión humana en las tres organizaciones que hicieron parte del estudio: TBSAS, TERSA y CASAS., lo que posibilita el abordaje de los factores que, desde Gestión Humana, podrían fortalecer el diferencial competitivo en las mismas empresas. El capítulo finaliza con la enunciación de algunas alternativas que fortalecerán el área de gestión humana para que aporte en los procesos de competitividad de cada organización.

6.1 GENERALIDADES

El tiempo de creación de las tres organizaciones oscila entre 25 y 50 años, y el número de personas vinculadas con las tres organizaciones supera las 600, cada una de ellas ha reconocido formalmente el Área de Recursos Humanos con una estructura propia que cuenta con tres o cinco personas gráfica 1, en la cual se encuentra un director de gestión humana, con su respectivo coordinador, analista de nómina y auxiliar administrativo, además del coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cabe destacar que ninguna de las tres organizaciones estudiadas tiene un psicólogo organizacional dentro de su estructura, ya que el aspecto de pruebas psicotécnicas para la contratación es outsourcing. El hecho de encontrar un Área de Gestión Humanos constituida, permite suponer que se ha definido una política de gestión humana, la cual se manifiesta mediante el reglamento de trabajo y manuales de comportamiento al interior de la organización y fuera de ella, además de enunciar los beneficios a los que tienen derecho los colaboradores de cada empresa.

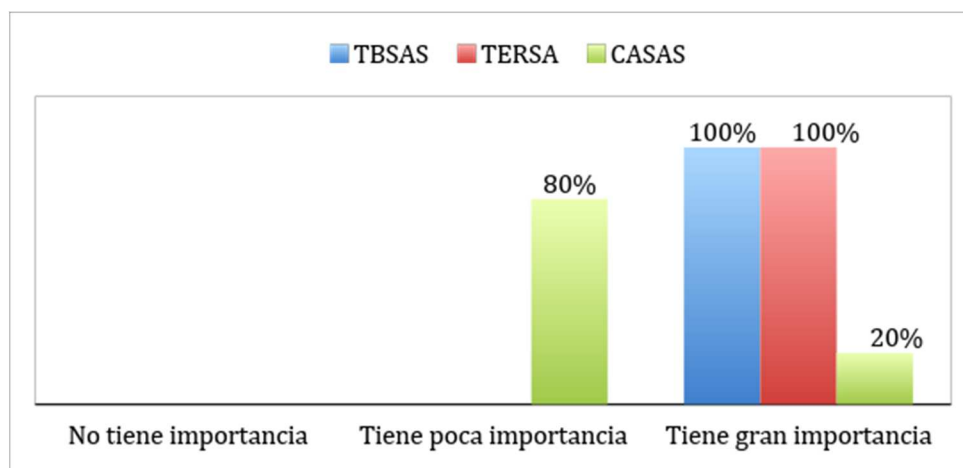
Gráfico 1 Personal que conforma el área de gestión humana.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con la gráfica 2, para los colaboradores de las tres organizaciones, el Administración de Gestión Humana - AGH tiene gran importancia, excepto la organización CASAS en donde se le asigna poca importancia y eso se ve reflejado en los resultados. Para TBSAS y TERSA tiene gran importancia el Administración de Gestión Humana, puesto que el talento humano está pendiente de los lineamientos que de allí se derivan. Adicionalmente, las tres organizaciones cuentan con manual de cargos, a partir del cual se desarrollan procesos y funciones básicas.

Gráfico 2. Importancia de la gestión humana en la organización



Fuente: Elaboración Propia.

6.2 DESARROLLO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES QUE HICIERON PARTE DEL ESTUDIO

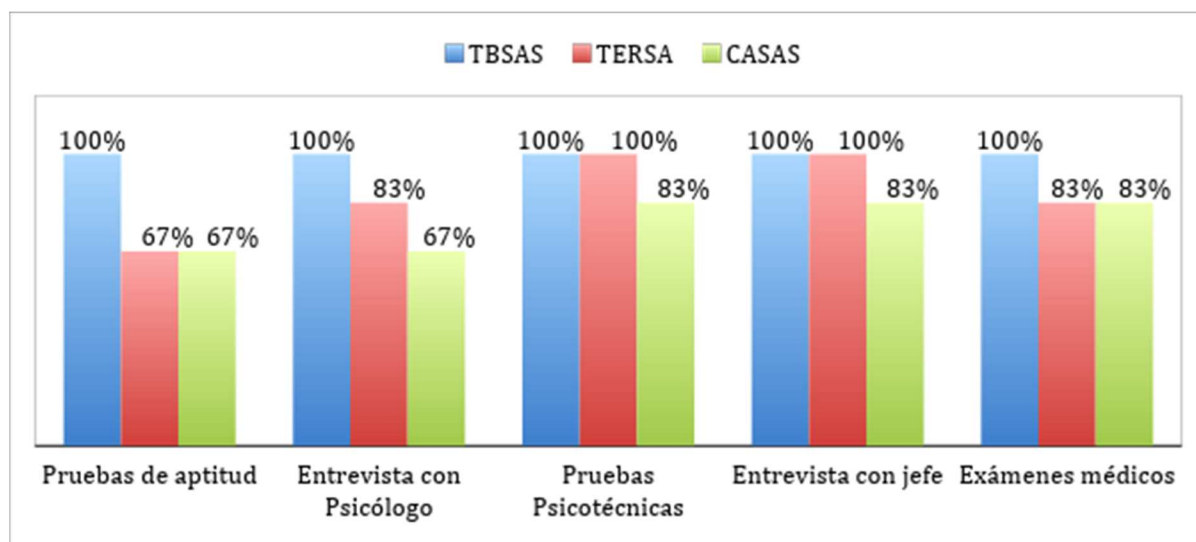
Se aborda el análisis de los procesos a partir de cuatro aspectos básicos: incorporación, contratación, desarrollo y seguridad y salud en el trabajo

6.2.1 Procesos de incorporación.

La incorporación de talento humano vincula los procesos de reclutamiento, selección e inducción, representando las actividades de mayor delicadeza, dado que se está permitiendo la entrada de personas externas a la organización, con la esperanza de estar vinculando verdadero talento que aporte al crecimiento organizacional.

De acuerdo con los datos entregados por los colaboradores, utilizando convocatoria tanto interna como externa, las empresas TBSAS, TERSA y CASAS se encargan de reclutar a su personal directamente, por lo que no utilizan empresas externas o cazatalentos, dado que se considera una actividad de relevancia para el área de gestión humana Gráfica 3. La selección se trabaja en el mismo sentido, muy propia de cada organización, aplicando una serie de pruebas psicotécnicas, pruebas de aptitud, entrevistas con Psicólogo, entrevista con el jefe y presentación de exámenes médicos.

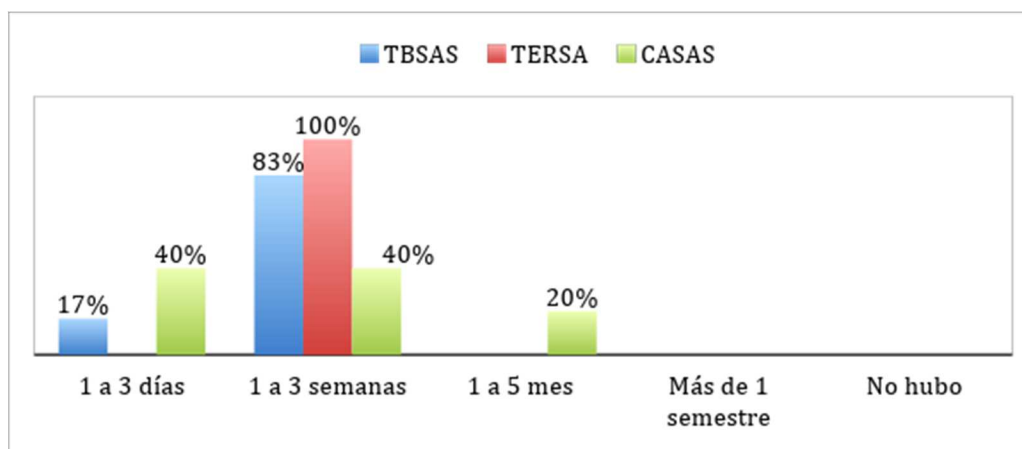
Gráfico 3. Actividades desarrolladas durante el proceso de selección



Fuente: Elaboración Propia.

Luego de que la empresa ha seleccionado el talento humano requerido, viene la parte donde se orienta al colaborador para que conozca los pormenores del cargo. TBSAS y TERSA realizan la inducción de su personal al 100%, pero solo el 60% en CASAS afirma haber recibido inducción, lo cual quiere decir que 40% del personal no recibió inducción al integrarse al puesto de trabajo Gráfica 4, situación que genera debilidad en el desempeño de las personas, dado que se escapa la posibilidad de vincularlos con los valores y la cultura organizacional, además de indicar los aspectos esenciales de calidad y comportamiento que se espera de ellos frente a los resultados.

Gráfico 4 Duración de la inducción.



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Procesos de contratación. La contratación en TBSAS y TERSA la realiza el área de gestión humana; en cuanto a CASAS solo 40% de la contratación es realizada por esta área. Se desconoce si el resto de las contrataciones las realizan las demás áreas de la organización.

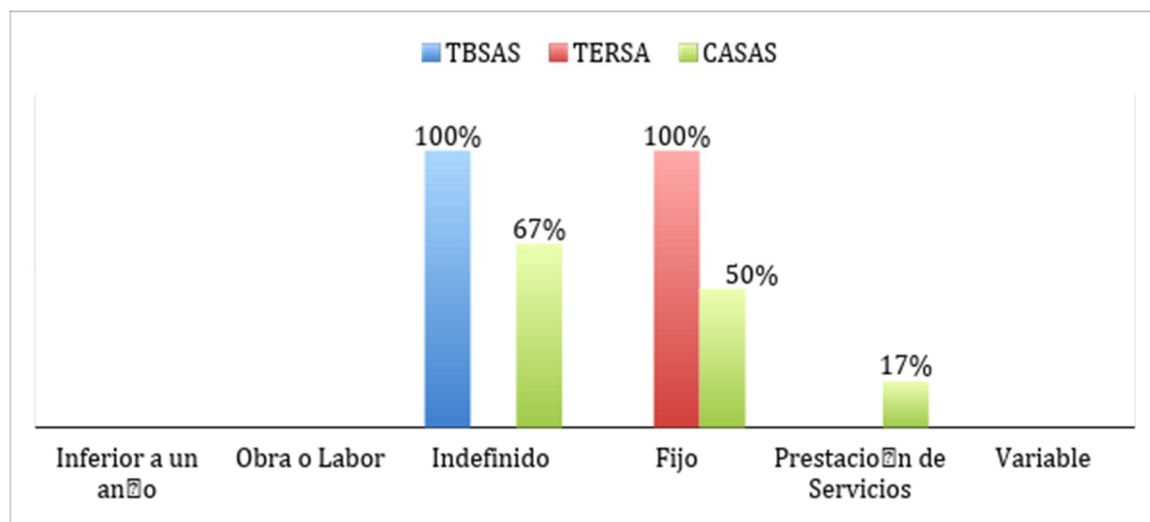
Llama la atención que una situación que debiera tener tanto cuidado, como es el proceso de contratación, no tenga claridad para el 60% del talento humano que hizo parte de la investigación Gráfica 5.

Si cada una de las áreas de la organización contrata de forma independiente, se puede estar generando un proceso irregular que puede estar afectando todos los propósitos de la organización, especialmente porque quienes no han recibido inducción, no pueden vincularse con el concepto cultural que se está manejando por los demás integrantes del equipo humano, generando actuaciones que derivan en dificultades.

El tipo de contratación preferida por los directivos de las tres organizaciones varía, dependiendo de la actividad económica. La gráfica 5 permite evidenciar que TBSAS motiva a sus colaboradores con un contrato a término indefinido, mientras que en TERSA el 100% de los trabajadores trabajan con contrato a término fijo. Por su parte, en CASAS los colaboradores presentan confusión frente al tipo de contrato que tienen, porque 67% afirma estar de forma indefinida; 50% afirma tener contrato a término fijo y 17% asegura estar contratado por prestación de servicios.

Esta ausencia de claridad entre los colaboradores genera inseguridad, lo que puede llevar a un porcentaje elevado de rotación.

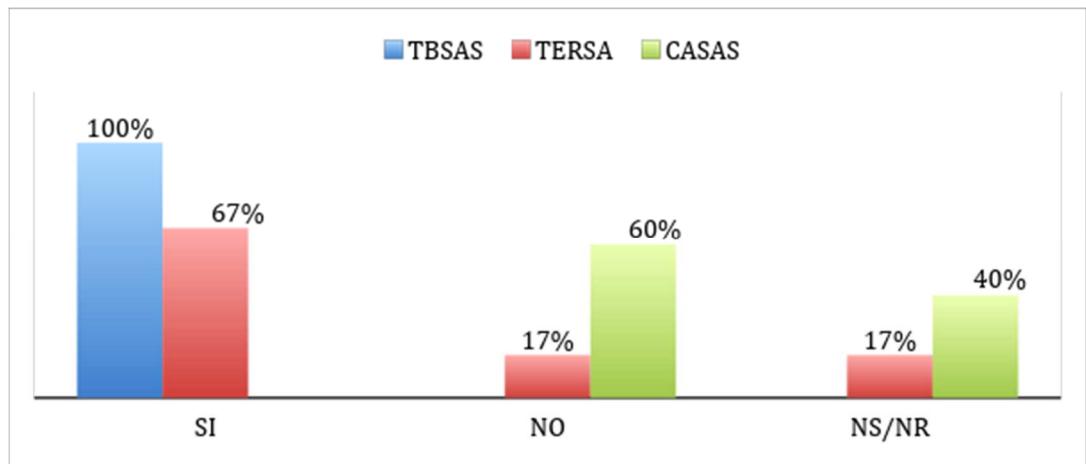
Gráfico 5. Tipos de contratación utilizada por organizaciones estudiadas



Fuente: Elaboración Propia.

De las tres empresas solo TBSAS afirma que para todos sus cargos (100%) realiza estudios de salario; la empresa TERSA afirma que solo realizan estudio de salario para el 67% de los cargos, mientras que en CASAS 60% de colaboradores afirman que no se realizan estudios de salario y 40% desconoce información al respecto gráfica 6. Estas respuestas dan un indicio de la ausencia de claridad frente al estudio de salarios, dado que el mismo implica un proceso serio, metódico y orientador, que no se realiza cada vez que se vincula una persona, sino que, por el contrario, hace parte de las políticas estructurales de la organización.

Gráfico 6. Salarios de organizaciones Vs promedio mercado laboral



Fuente: Elaboración Propia.

En relación con el nivel salarial Gráfica 6, los colaboradores de TBSAS afirman estar por encima del salario promedio del mercado, la empresa TERSA dice estarlo en un 67%, mientras CASAS afirma no estar por encima del salario en un 60. Sin embargo, los únicos que afirman ganar más salario que el promedio, son los colaboradores del área comercial.

Puede apreciarse que los procesos de contratación llevan cierta regularidad ajustada a las exigencias gubernamentales en TBSAS y TERSA. La situación preocupante es la de CASAS, porque cuando la organización no se preocupa por tener claridad frente a estos temas, la inseguridad en las personas genera elevados niveles de rotación e inestabilidad que, a la larga, perjudican más a la empresa que al colaborador, porque su salida de la empresa implica mayores costos para ésta, reprocesos y, obviamente, menores ingresos.

6.2.2 Procesos de Desarrollo del Talento Humano (Personal).

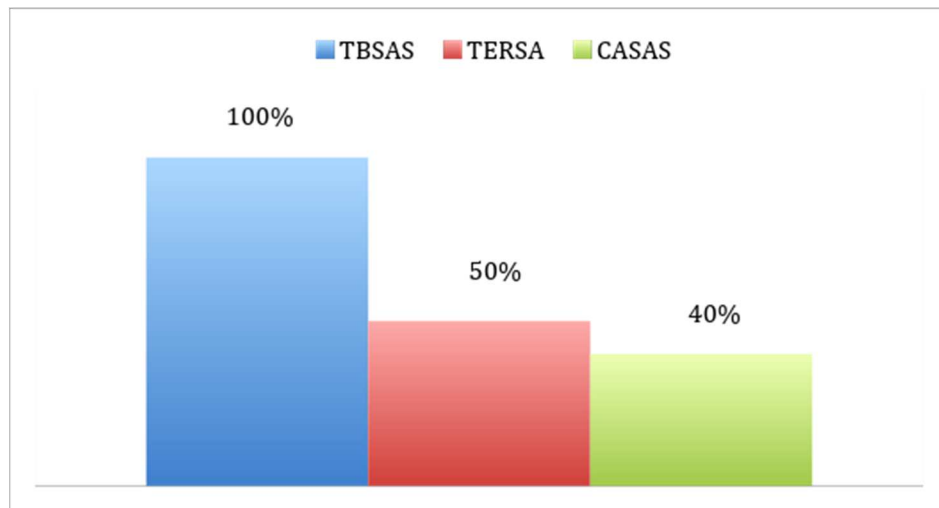
El presente punto aborda los temas relacionados con los procesos de evaluación, capacitación y motivación.

6.2.2.1 Evaluación y capacitación.

A pesar de que los mismos colaboradores pueden saber qué tanto están rindiendo laboralmente es imperativo que se lleven a cabo evaluaciones para conocer en qué medida el colaborador es productivo o de lo contrario ayudarlo a mejorar su

rendimiento. Para Locke (1968)⁷⁹ un empleado trabaja mejor cuando se realiza una retroalimentación, es decir, que la persona trabaja mejor cuando se hace una definición de sus propios objetivos para lograr alcanzar las metas deseadas, esto es lo que los expertos llaman la teoría de la fijación de metas.

Gráfico 7. Realización de la evaluación.



Fuente: Elaboración Propia.

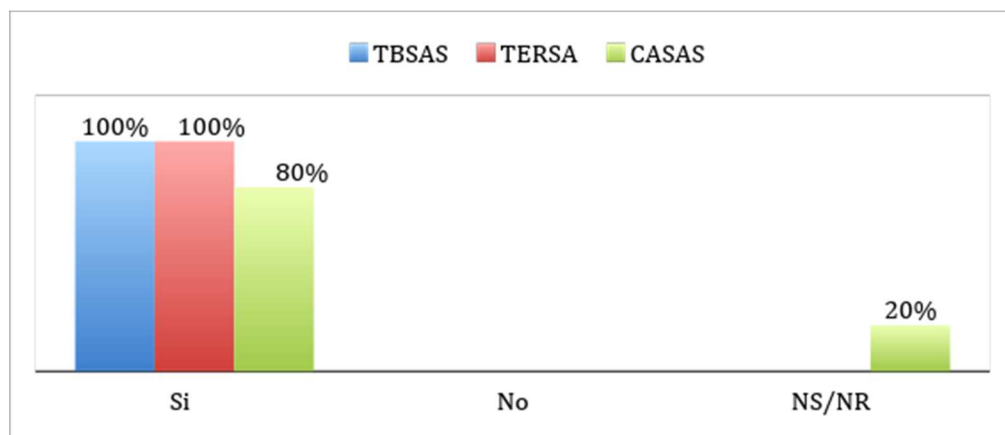
La empresa TBSAS realiza evaluaciones a sus colaboradores al 100%, pero cabe destacar que las empresas TERSA y CASAS sólo las realizan 50% y 40% respectivamente, lo cual puede afectar a la competitividad si no hay retroalimentación. Un colaborador que no es evaluado tiene muy pocas posibilidades de ver sus errores y así poder ser más competitivo, en consecuencia, el área de gestión humana es la responsable del desarrollo integral de los colaboradores y por tanto de la organización. Ver gráfica 7.

La capacitación se relaciona con un proceso continuo de aprendizaje de conocimientos específicos, prácticos y técnicos que influyen en el desarrollo holístico del individuo mejorando así su desempeño. La inversión que realizan las empresas en capacitación del talento humano, influye directamente en los resultados de la misma, aunque muchas empresas no lo ven desde el punto de vista de un gasto y no una inversión. Cabe recalcar que un colaborador eficaz,

⁷⁹ LOCKE E. A. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo. 1986, p.157-159.

eficiente y de calidad garantiza que se lleve a cabo las tareas que la organización demanda con un mejor desempeño que un colaborador con poca capacitación.

Gráfico 8. Capacitación ofertada por las organizaciones



Fuente: Elaboración Propia.

Sánchez (2007) define la capacitación como un modelo de desarrollo basado en la calidad y competitividad que puede ser identificada cuando la formación y desarrollo profesional interactúan con la innovación tecnológica-científica⁸⁰. Sin embargo, afirman (Hackman & Wageman, 1995) que muchas organizaciones aún no aceptan que la capacitación va de la mano con la calidad de toda la organización.⁸¹ Ver gráfica 8.

La inversión que realizan las empresas en capacitación del talento humano, influye directamente en los resultados de la misma, aunque en ocasiones las empresas lo ven desde el punto de vista de un gasto y no como una inversión. Las respuestas Gráfica 8, demuestran que los colaboradores han asistido a capacitaciones programadas por la organización, validando dichas acciones como factor de importancia.

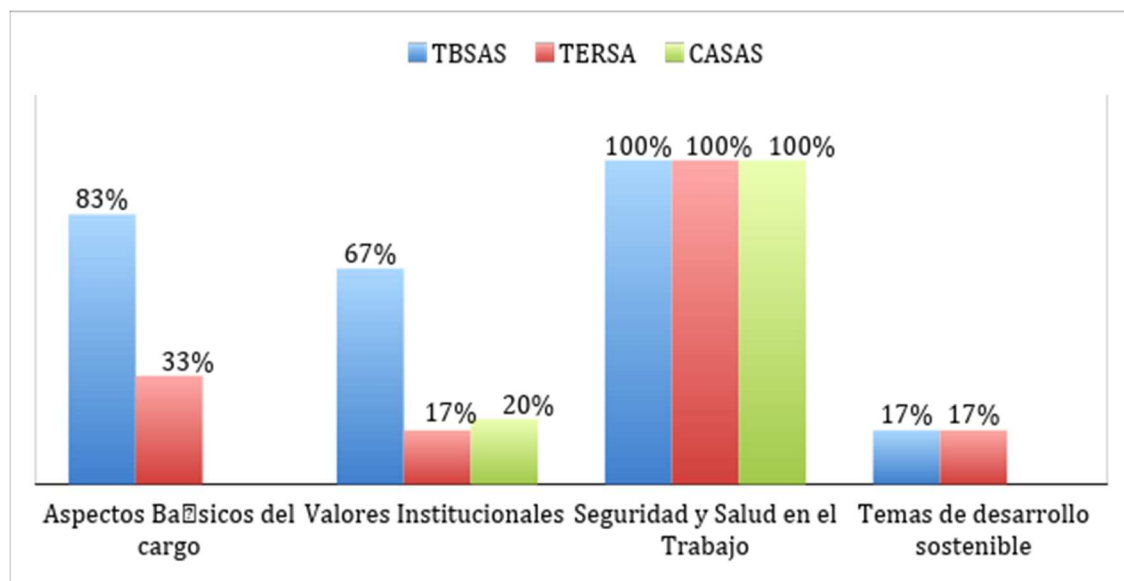
En la gráfica 9 se pueden evidenciar los principales temas abordados en la capacitación ofertada a los colaboradores de las empresas estudiadas,

⁸⁰ SÁNCHEZ, A. La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. En: Latino Americana de Derecho Social. 2007, vol.5, p.191-228.

⁸¹ HACKMAN, J & WAGEMAN, R. Total Quality Management: Empirical, conceptual, and practical issues. En: Administrative Science Quarterly. 1995, vol. 40, p.309-342.

centrándose en aspectos básicos del cargo, valores institucionales, seguridad y salud en el trabajo y aspectos de Desarrollo Sostenible.

Gráfico 9. Temas de capacitación



Fuente: Elaboración Propia.

Llama la atención que la capacitación en los aspectos básicos del cargo sea tan baja en la empresa TERSA y nula en CASAS Gráfica 9, siendo este aspecto primordial para iniciar las labores con el respectivo conocimiento del puesto de trabajo. Los aspectos básicos del cargo son las labores o facultades que conforman un puesto de trabajo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en una organización; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace.⁸² Todos estos aspectos son esenciales así lo afirma Vargas Jorge, (2001) cuando habla sobre la descripción y el análisis de cargos que ver directamente con la productividad y competitividad en las organizaciones, ya que implican una relación directa con el talento humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

⁸² VARGAS, Jorge. La descripción y el análisis de cargos [en línea]. gestiopolis.com [Consultado el 21 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>

En relación con los valores institucionales, a nivel individual, los valores son una guía para tomar decisiones, representan el cómo actuamos específicamente y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de un individuo⁸³. Por lo tanto, las organizaciones deben cultivar esos valores y buenas prácticas empresariales en los individuos.

La cultura organizacional está estrechamente relacionada con los valores institucionales, pues crea sentido de identidad y de pertenencia del talento humano hacia la organización, contribuyendo, además, a afianzar las cualidades y normas que especifican cómo deben proceder los miembros de la organización. Dichos valores prevalecen en los procesos de toma de decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos y pueden predecir las actitudes y comportamientos de los individuos en las organizaciones⁸⁴.

Para el talento humano de TBSAS, la empresa Gráfica 9 se preocupa por formarlos en los aspectos básicos del cargo (83%), en la comprensión y uso de los valores (67%), siendo muy poco analizado lo relacionado con Desarrollo Sostenible (17%). Los colaboradores de las otras dos empresas afirman que, prácticamente, no han recibido capacitación en estos temas.

Lo que las organizaciones no han analizado es que esta falta de valores organizacionales puede poner barreras a la creatividad, generándose un ambiente laboral inadecuado⁸⁵, lo que puede conllevar a generar estrés ocupacional⁸⁶, falta de compromiso afectivo⁸⁷ e insatisfacción laboral.

⁸³ DOLAN, 2011. Simon L. Dolan Coaching by Values: A guide to success in the life of business and the business of life. [en línea] Bloomington, IN: iUniverse.2011 P.84 [Consultado el 21 de agosto de 2017]

<http://www.redalyc.org/html/2313/231328684006/index.html>

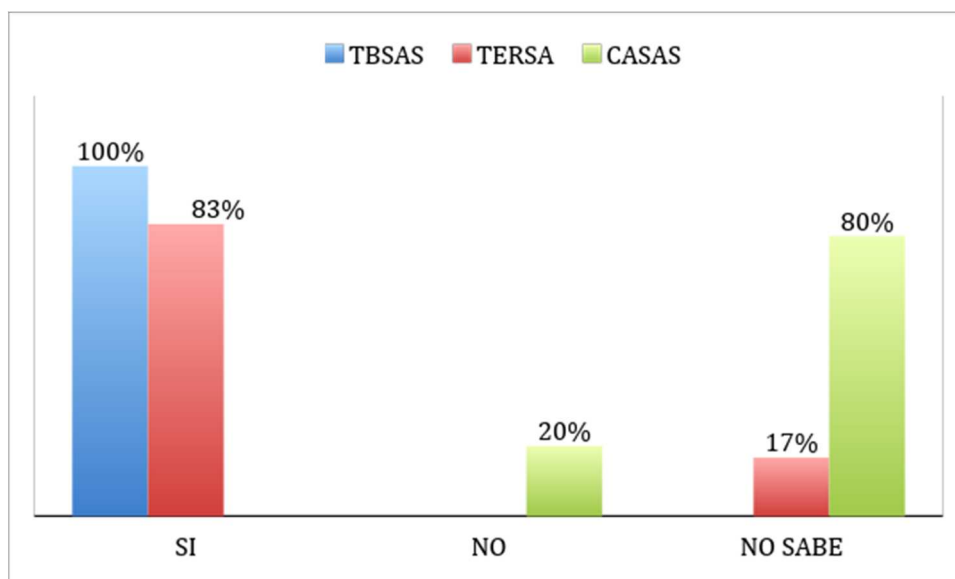
⁸⁴ SUÁREZ CORREA. Edwin 2005. Los valores organizacionales. [en línea] Users erikaduarte Downloads [Consultado el 21 de agosto de 2017]

<file:///Users/erikaduarte/Downloads/87-Texto%20del%20art%C3%ADculo-426-1-10-20140923-2.html>

⁸⁵BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. [en línea] En: *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 2012 vol. 13 no. 3. p150-176 http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300008&script=sci_abstract&lng=pt [Consultado el 21 de agosto de 2017] publicado 2012

⁸⁶CANOVA K. R., & Porto J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. [En línea]. En: *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 11 no. 5, p.4-31 publicado 2010 Karla Rejane Canova¹; Juliana Barreiros Porto^{II} [Consultado el 26 de agosto de 2017]. Disponible en internet: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500002

Gráfico 10. Promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS



Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los objetivos básicos de la seguridad y la salud en el trabajo es proteger a los colaboradores de los peligros que puedan aparecer en el lugar de trabajo y que puedan generar muerte, enfermedad o invalidez⁸⁸. La Organización Mundial de Salud define la seguridad y salud en el trabajo como la promoción y protección de la salud de los colaboradores, prevención de enfermedades y accidentes laborales; el desarrollo y fomento de un trabajo saludable y seguro; el aumento en el bienestar físico, mental, apoyando el desarrollo y el mantenimiento de su capacidad laboral, siendo económicamente productivos y ayudando al desarrollo sustentable tanto de la empresa como de su entorno.⁸⁹

Tajantemente (100%), los colaboradores de las tres empresas aceptan haber recibido capacitación en temas de salud y seguridad en el trabajo, básicamente

⁸⁷ TAMAYO, Alvaro. 2005 Valores Organizacionais E Comprometimento Afetivo. [En línea] redalyc.org Publicado 2005. [Consultado el 26 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/html/1954/195416195009/>

⁸⁸ JÄRVHOLM B, ALBIN M, Johansson G, Wadensjö E. Perspectives of working life research. En: Scand J Work Environ Health. 2009, vol 35 no. 5 p.394-6.

⁸⁹ Organización Mundial de la Salud. Salud ocupacional para todos. Estrategia mundial. Ginebra: OMS; 1995.

porque la ley es muy fuerte frente a ausencia de dicha actividad en las organizaciones.

El sistema de seguridad y salud en el trabajo es determinante para que la organización pueda tener un mejor desempeño competitivo⁹⁰, frente a la obligación de reducir costos y eliminar ineficiencias, entre las cuales están fallos de seguridad, higiene, motivación del personal y buenas prácticas laborales. De hecho, mejorar la salud y seguridad en el trabajo está relacionado con un aumento en la rentabilidad y productividad en el trabajo.⁹¹

Con tan sólo 17%, los colaboradores de las empresas TBSAS y TERSA aceptan haber recibido capacitación en el tema de Desarrollo sostenible*; contrariamente, este concepto no es conocido por el talento humano de CASAS (Gráfica 11), siendo un mandato universal que requiere ser conocido por todos los habitantes de cada país y ser aplicado igualmente por todos los habitantes del planeta.

La gráfica también permite evidenciar que TBSAS conoce los ODS y capacita al talento humano en ello; 83% de los colaboradores de TERSA se encuentran en la misma situación descrita. Sin embargo, los colaboradores de CASAS desconocen y no están alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU para el 2030.

4.2.3.2 Procesos de Motivación. Los psicólogos sociales aseguran que la motivación es fundamental para realizar las tareas del día a día. En las organizaciones analizadas la motivación de los colaboradores es esencial para

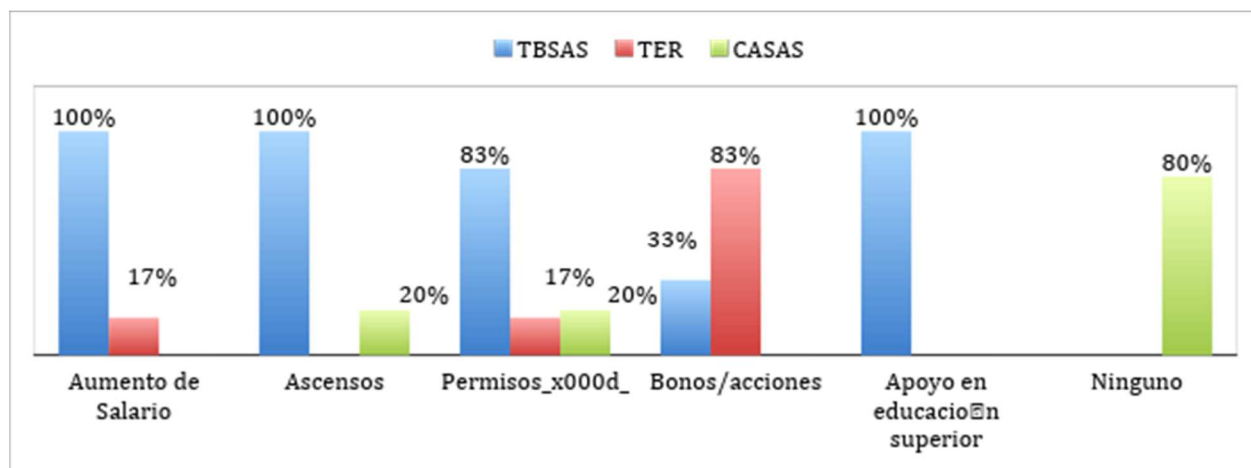
⁹⁰ FERNÁNDEZ, MONTES y Vásquez. Incidencia de la gestión preventiva de los riesgos laborales en la competitividad de las empresas españolas. 2007.p25

⁹¹ GOETZEL R. Health and productivity management II, measuring and reporting workforce productivity, best practice report. Houston; 1999. P36

* Los Estados miembros de las Naciones Unidas han desarrollado una agenda con los objetivos de desarrollo sostenible para el año 2030. Es un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad. Su principal desafío es erradicar la pobreza y la desigualdad. La agenda plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Los objetivos son: 1- fin de la pobreza, 2- hambre cero, 3- salud y bienestar, 4- educación de calidad, 5- igualdad de género agua limpia y saneamiento, 6- energía asequible y no contaminante, 7- trabajo decente y crecimiento económico, 8- industria, innovación e infraestructura, 9- reducción de las desigualdades, 10- ciudades y comunidades sostenibles, 11- producción y consumo responsables, 12- acción por el clima, 13- vida submarina, 14- vida de ecosistemas terrestres, 15- paz, justicia e instituciones sólidas, 16- alianzas para lograr los objetivos. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

obtener beneficios y buenos resultados,⁹² la motivación es una fuerza psicológica que impulsa a iniciar, mejorar y mantener nuestras labores diarias⁹³.

Gráfico 11. Motivación de los empleados



Fuente: Elaboración Propia.

Por esta razón es importante conocer las causas que nos motivan en el ámbito organizacional ya que conociendo estos aspectos los gerentes de Gestión Humana pueden operar con estos elementos haciendo que la organización funcione y sus colaboradores se sientan motivados y satisfechos; adicionalmente, el rendimiento de los colaboradores está condicionado y relacionado con la motivación, y está influenciada por las metas y objetivos personales de cada persona⁹⁴.

⁹² Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo. [En línea]. ezproxy.uao.edu. [Consultado el 17 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://ezproxy.uao.edu.co:2106/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a98c6882-14d3-4a16-80d2-d8fd23680ec2%40sessionmgr103>

⁹³ LÓPEZ, Julio. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio. [En línea]. En: Revistas de investigación. Vol. 8 no. 15, p. 25-36. 2005. [Consultado el 26 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692> .

⁹⁴ VAZQUEZ, Salvador. La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas.,. [En línea]. En: Revista Infoacceso 2014. Vol. 2 no.1,p 3-14. [Consultado el 26 de

La gráfica 11 permite evidenciar que, en la organización TBSAS, 100% de los colaboradores que respondieron la encuesta se siente motivado frente a los aspectos salariales, de ascenso y de apoyo en educación superior entregados por la organización. Baja la motivación frente a la posibilidad de obtener permisos para realizar gestiones personales (83%) y solamente 33% asegura sentirse motivado por el acceso a bonos y acciones de la empresa.

Por su parte, los colaboradores de las otras dos empresas se encuentran lejos, hablando porcentualmente, de los elementos motivadores antes enunciados: 80% del talento humano se siente motivado por recibir bonos o acciones, pero ninguna persona en CASAS manifiesta conocer de dichas oportunidades, lo cual indica que no se tiene una política clara en ese sentido y que puede convertirse en un elemento de mejora a futuro.

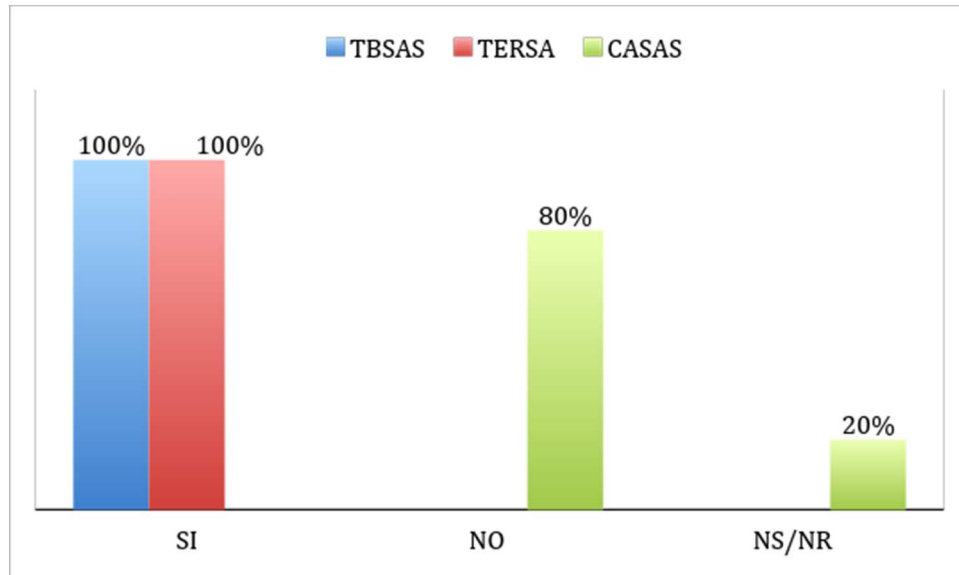
4.2.4 Bienestar. La categoría de análisis llamada bienestar se subdivide en elementos relacionados con bienestar en general, clima laboral, responsabilidad social empresarial, cultura organizacional y objetivos de desarrollo sostenible.

Entendiendo por bienestar las actividades programadas por esta área (generalmente anexa al departamento de Gestión humana) se considera una de las formas de retribución de la organización que, junto con otros factores, aporta a la satisfacción de los colaboradores de la empresa.

septiembre de 2017]. Disponible en internet:

[\[https://www.researchgate.net/publication/302895290_La_motivacion_de_los_empleados_en_bibliotecas_a_traves_de_la_teor%27ia_de_las_expectativas\]](https://www.researchgate.net/publication/302895290_La_motivacion_de_los_empleados_en_bibliotecas_a_traves_de_la_teor%27ia_de_las_expectativas)

Gráfico 12. Actividades de bienestar

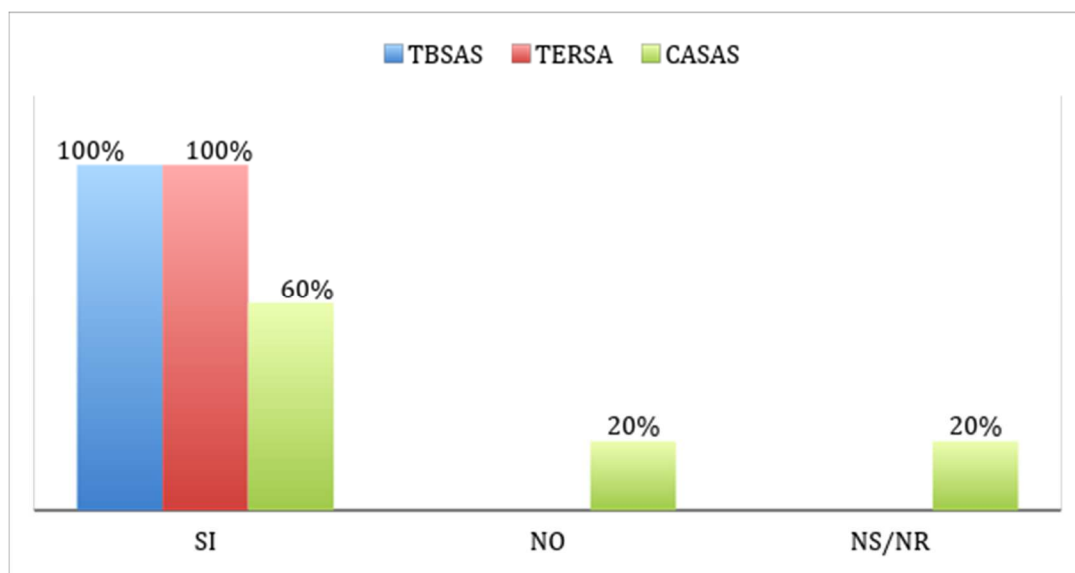


Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la gráfica 12, para el personal de las organizaciones TBSAS y TERSA existe una excelente percepción del trabajo de esta área; en el caso de CASAS, la percepción es negativa en su mayoría (80%), mientras que el 20% restante afirma no conocer las actividades de esta área en el sentido de bienestar; es importante recordar que el departamento de recursos humanos de esta última organización es el que más recientemente ha sido implementado, situación que podría explicar la percepción negativa que tienen los colaboradores sobre sus actividades.

En cuanto al Clima Laboral, la gráfica 13 muestra que en las organizaciones TBSAS y TERSA los colaboradores tienen una percepción totalmente positiva sobre el clima laboral, como resultado de las actividades programadas por el área de Gestión Humana. En el caso de CASAS, 60% del personal encuestado considera que se cuenta con buen clima laboral, mientras que un 20% considera que no lo hay y otro 20% no identifica acciones en ese sentido.

Gráfico 13. Clima laboral dentro de la organización

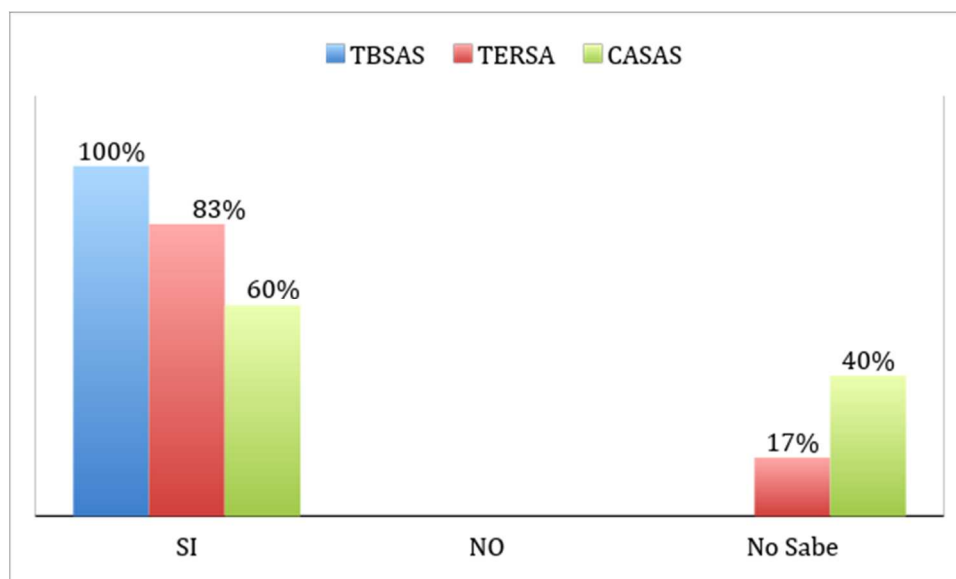


Fuente: Elaboración Propia.

El clima laboral alude al ambiente de la organización, considerando que este se encuentra en relación tanto con factores internos como externos. En cuanto a los factores internos, el departamento de recursos humanos es el que se debe encargar de atender y regular situaciones conectadas con competencias genéricas tales como comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, relacionamiento interpersonal, respeto por las personas, trabajo en equipo, calidad de vida laboral, identificando y ajustando factores de estén afectado negativamente el ambiente de la organización.

La responsabilidad social empresarial se considera un aspecto que aporta a la competitividad de la empresa, porque no solamente aporta al beneficio de las comunidades y grupos de interés, sino que representa un valor agregado al nombre de una organización. La gráfica 14 muestra que los colaboradores de las empresas TBSAS y TERSA consideran que se está cumpliendo con la relevancia este aspecto, dado que la comunidad que recibe el impacto de sus acciones reconoce el trabajo social que se viene realizando en el cuidado del entorno y la salud. En el caso de la organización CASAS, 60% de sus colaboradores reconocen acciones de cumplimiento en el sentido social, mientras que 40% desconoce cualquier actuación en este sentido.

Gráfico 14. Responsabilidad Social Empresarial

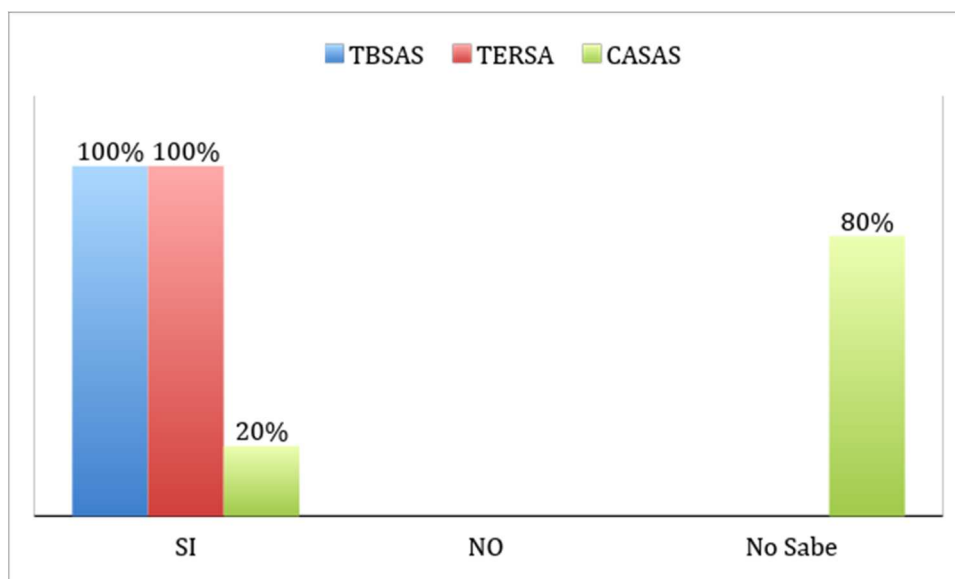


Fuente: Elaboración Propia.

La cultura organizacional representa valores y proyecciones que se perciben transversalmente en todas las acciones y procedimientos de los integrantes de cada uno de los equipos de trabajo, dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, situaciones que se concretan en la misión, la visión y los objetivos de la misma. En este sentido, el conocimiento de la misma por parte de los colaboradores es fundamental para su vinculación a la organización.

Las organizaciones TBSAS y TERSA cuentan con colaboradores que identifican los aspectos que hacen parte de la cultura organizacional de sus empresas gráfica 15; sin embargo, en CASAS 20% de los colaboradores considera el concepto cultural como parte de la vida organizacional, mientras que 80% muestra un desconocimiento de los fundamentos institucionales.

Gráfico 15. Identificación de aspectos de la cultura organizacional

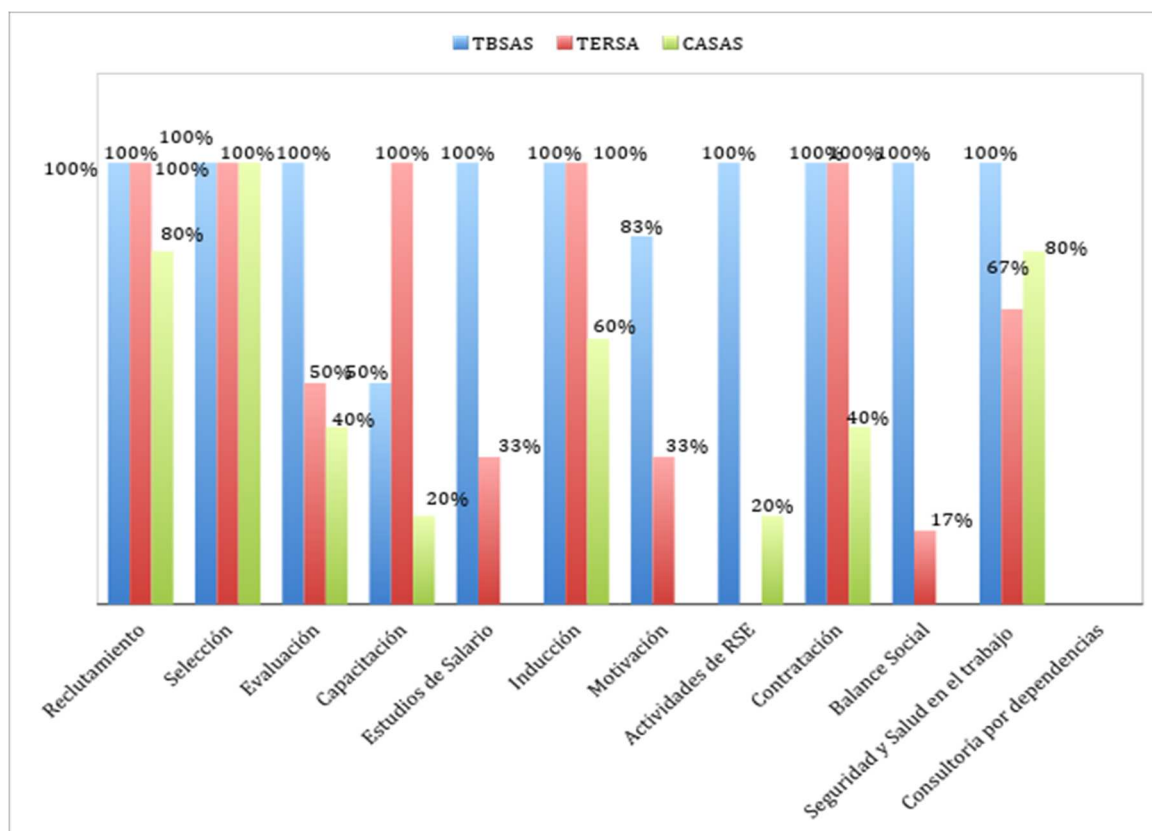


Fuente: Elaboración Propia.

Una vez finalizado el análisis de los aspectos relacionados con vinculación, contratación, desarrollo y bienestar en las tres organizaciones analizadas en el presente estudio, es pertinente mencionar que, en términos generales, el talento humano relacionado con TBSAS asume a la organización de forma sólida, básicamente porque reconoce que el área de Gestión Humana desarrolla los procesos que permitieron su llegada y permanencia en la empresa: reclutamiento, selección, inducción, contratación, evaluación y capacitación, aunque este último figura con el menor porcentaje de aceptación (50%). Adicionalmente, hay claridad frente a las acciones emprendidas por el área en relación con la motivación, salud y seguridad en el trabajo, además de responsabilidad social empresarial Gráfica 16.

La única acción que no identifican por parte del área es la relacionada con la consultoría que puede brindar el área de Gestión Humana de forma individual a cada una de las dependencias, a partir de las necesidades propias. Parece que el área unifica criterios y ofrece un trato igualitario a todas las unidades de negocio con las que cuenta la organización.

Gráfico 16. Percepción de las actividades desarrolladas por el ARH



Fuente: Elaboración Propia.

Cercana al resultado descrito, se encuentra TERSA, en donde el talento humano reconoce acciones del área de Gestión Humana en la operatividad del proceso de vinculación Gráfica 16; sin embargo, se encuentran posibilidades de mejora para la empresa desde las acciones encaminadas a mejorar estudios de asignación salarial, la forma de encauzar el proceso de evaluación y la forma como se motiva a los colaboradores. También es una oportunidad para iniciar o comentar actividades de Responsabilidad Social Empresarial que se estén desarrollando o estén el proceso de planeación, dado que es un ítem que no tiene reconocimiento alguno.

Junto a lo anterior, y en coherencia con los bajos porcentajes, la empresa tiene la oportunidad de iniciar cambios en su aspecto social, de tal manera que pueda mostrar, finalizando cada periodo de actividades, un balance social que le genere valor, tanto a sus colaboradores como a las comunidades de influencia y demás grupos de interés.

La organización que evidencia mayor rezago es CASAS Gráfica 16, porque sus colaboradores solamente reconocen las acciones del área de Gestión Humana en los procesos de selección. Con 80% es reconocida la acción de Salud y Seguridad en el Trabajo, básicamente porque dichas acciones requieren ser demostradas ante autoridad competente. La organización tiene enormes posibilidades en el afinamiento de los procesos de inducción, contratación, evaluación, capacitación y responsabilidad social. Se percibe desconocimiento absoluto frente a estudios de salario, acciones encaminadas a motivar al talento humano y balance social.

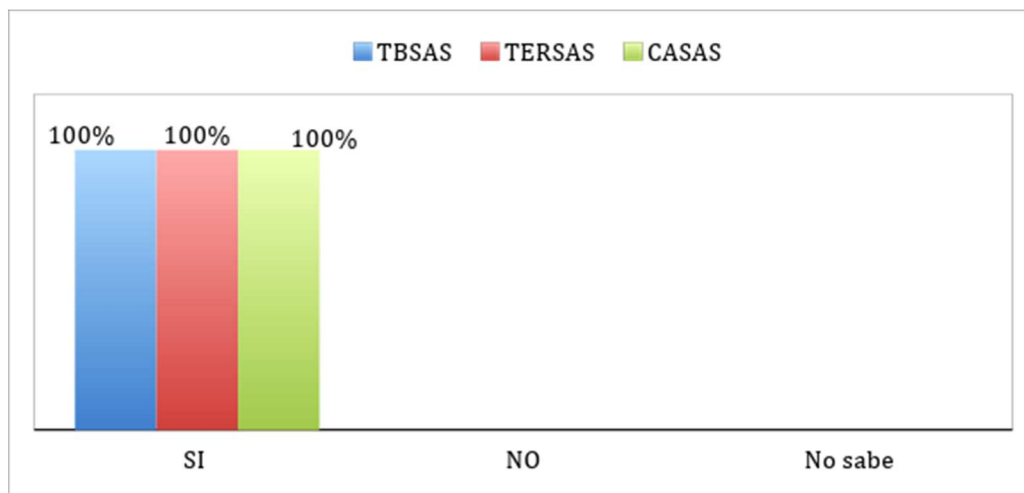
Queda como evidencia la necesidad de generar mayor compromiso entre los directivos de las organizaciones para que vinculen con mayor fortaleza al Área de Gestión Humana en los procesos de fortalecimiento, de tal manera que se establezcan mejores relaciones con los colaboradores y su forma de desempeñarse en cada uno de los cargos, aportando a las metas de crecimiento, lo cual generará valor para todos.

6.3 ROL DEL TALENTO HUMANO EN EL FORTALECIMIENTO DEL DIFERENCIAL COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES

Para el respectivo análisis se ha preguntado por los factores diferenciadores que cada una de las organizaciones ha asumido, los indicadores y metas de cumplimiento y productividad, el control de indicadores y los sistemas de comunicación.

Los indicadores de cumplimiento, productividad y eficiencia, permiten medir las actividades que realizan los colaboradores; así, se apoya a los ejecutivos frente a la toma de decisiones, al tiempo que se mide el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos por la empresa. En el gráfico 17 se puede observar que las empresas analizadas han establecido dichos indicadores como norma, siendo para ellos un factor de cumplimiento, lo que se refleja en el reconocimiento del 100% realizado en ese sentido por los colaboradores de las tres organizaciones.

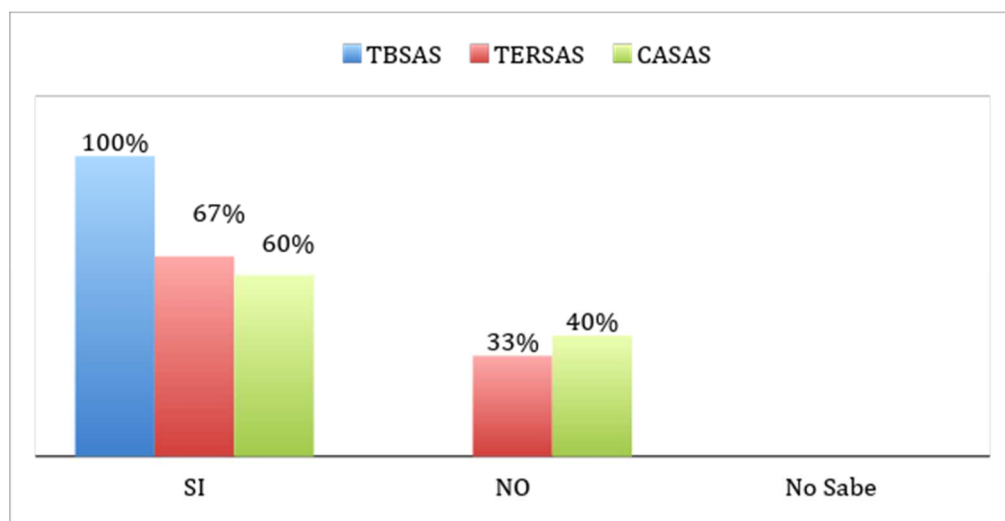
Gráfico 17. Indicadores y metas de cumplimiento/productividad y eficiencia



Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas específicas del cargo. Esto no quiere decir que dichos indicadores tengan un efecto positivo en la productividad de los colaboradores o en la competitividad de la organización, sino se hace el control de dichos indicadores para corroborar su cumplimiento.

Gráfico 18. Control de indicadores



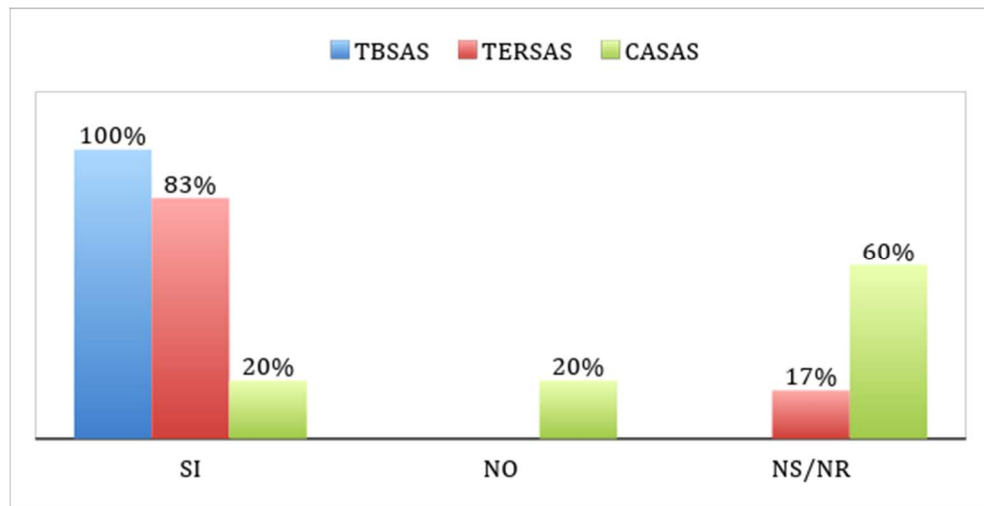
Fuente: Elaboración Propia.

La gráfica 18 muestra que los colaboradores de TBSAS aceptan que se realiza un control a los 100% de los indicadores y productividad, establecidos rigurosamente, mientras que en TERSA 67% del talento humano considera que no se realiza control pleno ni de indicadores ni de productividad y 33% afirma que no se evidencia control. 60% de colaboradores de CASAS afirma estar vinculado con aspectos de control, pero 40% afirma no tener claro ninguno de los indicadores mencionados.

Por lo tanto, los sistemas de información se han convertido en parte esencial de las organizaciones, e impactan directamente en la competitividad al punto que en algunas ya se encuentran estructurados como un departamento más de la organización. Las organizaciones exitosas son conscientes de que el uso adecuado de las tecnologías de la información (TI) puede ser una ventaja competitiva, porque incrementa el valor comercial de la organización desde el punto de vista costo/beneficio⁹⁵

⁹⁵ CORREA MOROCHO, Saavedra Arango y Arévalo CASAS riego: "Sistemas de Información Gerencial" en Contribuciones a la Economía. [En línea]. eumed.net/octubre 2009. [Consultado el 28 de septiembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Gráfico 19. Uso de los sistemas de información

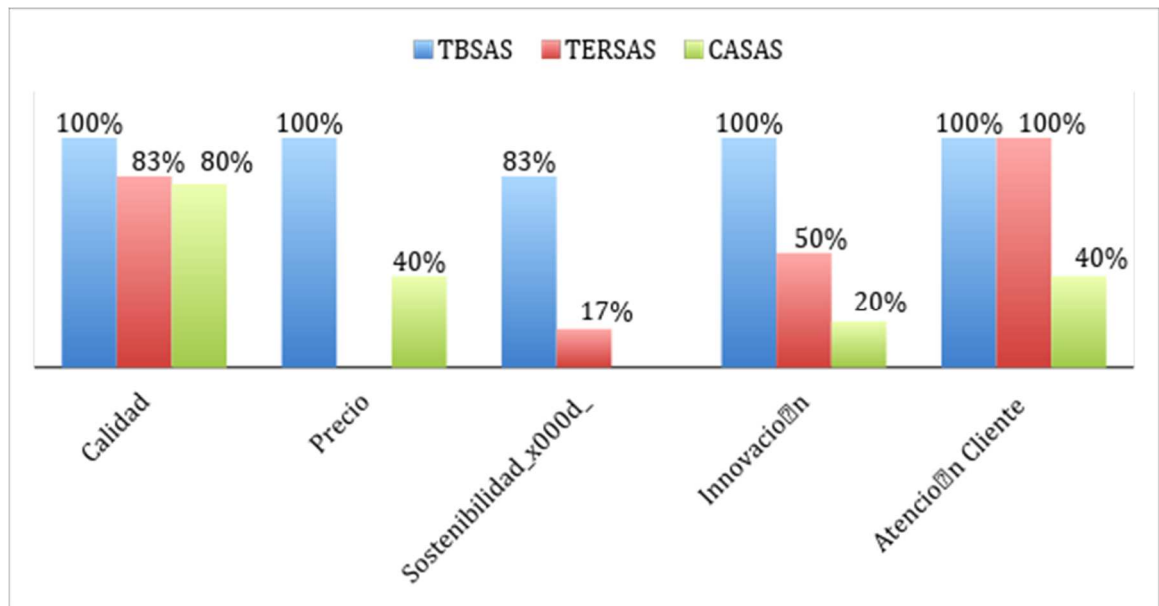


Fuente: Elaboración Propia.

A través de la gráfica 19 se puede observar que en la organización TBSAS todos los colaboradores aceptan el uso abierto de los sistemas de información, mientras que en TERSA el porcentaje de colaboradores que conoce de sistemas de información, llega 83%. Por su parte, el 20% de colaboradores en CASAS afirma conocer de dicho indicador, frente al 60% que desconoce el tema.

Los factores diferenciadores en los que se ha hecho énfasis son: calidad, precio sostenibilidad, innovación y atención cliente. Se observa que TBSAS se destaca por tener la misma atención en todos los diferenciadores Gráfica 19, siendo un aspecto plenamente reconocido por el talento humano vinculado.

Gráfico 20. Factores diferenciadores por organización



Fuente: Elaboración Propia.

La organización TERSA apunta a diferenciarse en atención al cliente (100%) y calidad (83%), seguido por el aspecto de innovación (50%), mientras que el aspecto de sostenibilidad solamente representa un 17%. Por otro lado, la organización CASAS es reconocida por su talento humano en relación con la diferenciación en calidad de productos (83%), precio y atención al cliente (40%) respectivamente, mientras que la innovación es nula puesto que no son fabricantes y todos sus productos son importados.

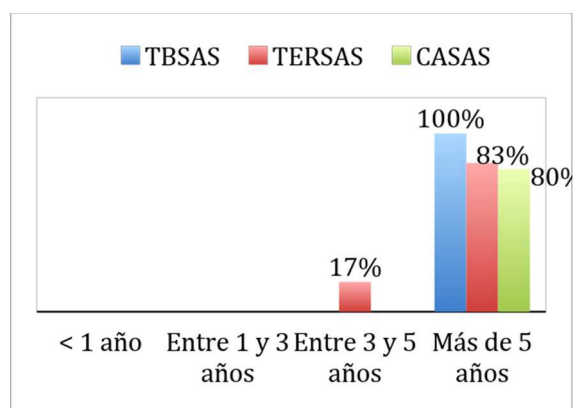
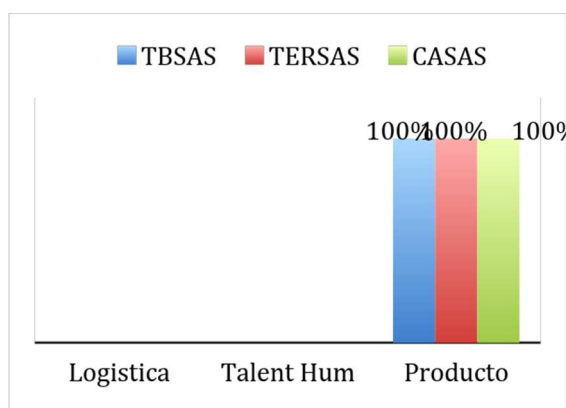
Desde la perspectiva descrita, las organizaciones TERSA y CASAS se encuentran en un estado vulnerable que podría afectar no solamente sus finanzas sino su permanencia en el sector y, de paso, la estabilidad laboral de sus colaboradores. Quizá el panorama podría cambiar si el área de Gestión Humana inicia un acercamiento a las diversas áreas, vinculándose plenamente a partir de los procesos que implican vinculación, desarrollo y motivación del talento humano para alcanzar las metas establecidas. Para alcanzar este propósito, los integrantes del Área de Gestión Humana tendrían que revisar las actividades desarrolladas y superar las instancias operativas para llegar con mayor fuerza a

desarrollar estrategias de acompañamiento y apoyo a todas las áreas, para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

Gráfico 21. Situación en aspectos de exportación

Posibilidades de exportar.

Tiempo que lleva la empresa exportando.



Fuente: Elaboración Propia.

La internacionalización para las organizaciones es un desafío, dado que se han estructurado una serie de exigencias de no tan fácil cumplimiento, más aún, cuando se habla de Pyme. En este punto se hace necesario mencionar una de las teorías más reconocidas en el concepto de internacionalización como es el Modelo de Uppsala⁹⁶, el cual manifiesta que, a medida que la organización incrementa de forma gradual su contribución a la economía regional y de país, gana experiencia pero también se hace más difícil mantener esa continuidad y consolidarse.⁹⁷

Las organizaciones estudiadas exportan en su totalidad productos y todas llevan más de cinco años exportando a Latinoamérica Gráfica 21; a pesar de la apertura

⁹⁶ JOHANSON, J. & Vahlne, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. En: Journal of International Business Studies. 1977, vol. 8 no. 1, p23 –32.

⁹⁷ Ibid., p.23-32

a mercados internacionales el Área de Gestión Humana sigue desempeñando funciones operativas, sin que se haya acercado a desarrollar un papel de peso en el fortalecimiento del talento humano, a partir de las diferentes necesidades de cada una de las dependencias que tienen bajo su responsabilidad el control y la proyección de los factores diferenciadores.

Luego de realizar el análisis no se hallaron acciones que posibilitaran el mejoramiento del diferenciador competitivo en ninguna de las tres organizaciones. Incluso la organización TBSAS, siendo la que más nivel de coherencia muestra frente a las demás organizaciones hace notorio el desbalance en este sentido.

7 PROPUESTA: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA Y LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, DESDE EL BALANCE SOCIAL

El presente capítulo plantea alternativas que orientan la implementación de aspectos que generan o fortalecen la aplicación de los procesos de incorporación, desarrollo y bienestar que posibilitan al Área de Gestión Humana - AGH, vincularse directamente con los factores diferenciadores de competitividad empresarial.

Para abordar los aspectos descritos, se han enunciado cinco grandes propósitos que abarcan el quehacer del AGH, relacionados con el fortalecimiento de los procesos de incorporación y desarrollo del talento humano, la dinámica del área de bienestar, los factores diferenciadores de competitividad y de exportación.

7.1 PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE PROCESOS DE INCORPORACIÓN

El propósito que en este punto se enuncia, cubre los procesos de reclutamiento y selección, inducción, contratación y salarios.

7.1.1 Reclutamiento y Selección.

El diseño de una hoja de vida institucional ayudará al personal de gestión humana a identificar más fácilmente que perfiles y competencias son los requeridos por la organización. Una hoja de vida institucional ayuda a mejorar los procesos haciendo que estos no sean largos y costosos y, por lo tanto, más objetivos. También se debe garantizar que todos los aspirantes realicen las pruebas de aptitud y entrevistas con los psicólogos, además de realizar una revisión de las competencias y funciones requeridas para cada cargo con el fin de hacer el proceso más efectivo.

7.1.2 Inducción.

Realizar un vídeo institucional ayudaría a que el personal conozca la organización y tenga una perspectiva más amplia de los procesos que realiza la organización. Se recomienda que los aspirantes conozcan la misión, visión y los objetivos de la organización para estar alineados con la estrategia organizacional. Además, el

nuevo integrante debe sentir que sus nuevos compañeros hacen parte de un equipo de trabajo y no son sus rivales.

7.1.3 Contratación.

Se recomienda que las organizaciones realicen la contratación de sus colaboradores con contratos a término fijo o indefinido y no por prestación de servicios pues esto afecta en la motivación de los colaboradores, pues en ocasiones no tienen sentido de pertenencia, no se sienten incluidos y muchos de sus derechos son vulnerados. El área de gestión humana debe ser la encargada de la contratación y no cada área por separado porque se genera un proceso irregular que afecta financieramente la organización.

7.1.4 Salarios.

Más que salario, las organizaciones podrían diseñar un sistema de compensaciones para sus colaboradores, a partir de lo cual se vean reflejados los resultados. Aunque no en todas las ocasiones se motiva a los colaboradores con dinero, porque se pueden generar reconocimientos de diversa índole, la creación un sistema de recompensas, basado en productividad, trabajo en equipo y consecución de metas, fortalecerá la relación entre organización y colaboradores.

7.2 PROPÓSITO: MEJORA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA QUE FORTALEZCA FACTORES DIFERENCIALES COMPETITIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

7.2.1 Evaluación.

La evaluación es el principal determinante para conocer la labor que realiza un colaborador y su impacto en la organización; se recomienda crear un sistema de evaluación para todos los empleados pues lo que no se puede medir es imposible de mejorar. Gestión Humana, acompañada de los jefes de todas las áreas, requiere crear sistemas que permitan medir la labor que realiza cada colaborador, a partir de indicadores cualitativos y cuantitativos. A manera de ejemplo:

- **Indicadores administrativos**

$I = \frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Ventas netas}} / \frac{\text{Costo de los artículos vendidos}}{\text{Número de trabajadores}}$
 $I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre}$

- **Indicadores de servicio**

$I = \text{número de clientes que regresan} / \text{número de clientes totales}$

$I = \text{número de clientes nuevos} / \text{número total de clientes}$

- **Indicadores de Gestión Humana**

$I = \text{número de empleados contratados} / \text{número de empleados dados de baja}$

$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}^{98}$

Otra manera de medir los empleados es mediante las encuestas que responden los clientes; de esta manera se puede conocer cómo se perciben la organización desde el entorno. A los indicadores se les debe realizar seguimiento, con el propósito de enfocar las capacitaciones, posibilitando fortalecer las áreas más débiles de la organización. La evaluación, en ningún momento, debe ser de carácter restrictivo sino formativo y de retroalimentación.

7.2.2 Capacitación.

Un colaborador debidamente capacitado mantendrá bajos o inexistentes niveles de error y, por lo tanto, será más productivo siempre y cuando la capacitación sea un proceso continuo de aprendizaje. Las organizaciones toman por hecho de que las capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo cubren todas las necesidades; sin embargo, aunque son importantes porque están relacionadas con el cumplimiento de la ley desde el cuidado de la persona, se recomienda que las capacitaciones esten enfocadas a las necesidades de cada área, es decir que gestión humana trabaje conjuntamente con los gerentes de departamento, para conocer las falencias y, así, poder llevar a cabo las capacitaciones que en diversos campos requiere la respectiva área.

⁹⁸ Tipos de indicadores. [En línea] ingenieria.unam.mx. [Consultado el 28 de octubre de 2017]. Disponible en internet. <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/productividad/info/4/3.htm>

Adicionalmente, se recomienda fortalecer entre los colaboradores, mediante las capacitaciones, los valores institucionales porque estos son la guía para tomar decisiones, representan el cómo actuamos específicamente y permiten establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de un individuo, proceso que puede complementarse con temas de desarrollo sostenible y aspectos básicos del cargo, dado que es el campo donde más se presentan dificultades.

7.2.3 Motivación.

Como uno de los aspectos más importantes de la productividad es preocupante apreciar los bajos niveles de motivación en las organizaciones; por este motivo se hace un llamado a los gerentes de gestión humana para que realicen un diagnóstico e identifiquen los aspectos que desmotivan a los colaboradores. Un factor para tener en cuenta es que al buscar nuevas vacantes la organización primero mira hacia dentro y ver si hay personal que pueda ascender, esto motivará a los colaboradores a realizar bien su labor pues saben que los tienen en cuenta para promoverlos llegado el caso.

7.3 PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE BIENESTAR

7.3.1 Bienestar.

El área de bienestar regularmente está anexada al departamento de gestión humana lo cual es un error porque estas dos áreas deben ser independientes, pero se deben complementar. Las organizaciones deben crear un programa de bienestar, que se ajuste a las necesidades y la cultura de cada organización. Este programa debe satisfacer a todos los integrantes de la organización desde los puntos de vista de salud, psicosocial y emocional, dando importancia a las necesidades de subsistencia, y jerarquizando las necesidades de superación personal.⁹⁹ Es importante para las empresas que apoyan a sus colaboradores con apoyo en educación superior, de tal manera que ese conocimiento adquirido sea trasladado a la empresa, es un gana-gana para las dos partes, porque el colaborador se siente apoyado por su organización y la organización gana con colaboradores competentes.

⁹⁹ Modelo programa de bienestar laboral. [En línea]. [mineduacion.gov](http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-190204.html) [Consultado el 28 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-190204.html>

7.3.2 Clima laboral.

En cuanto a los factores internos que están afectando el clima laboral, el área de recursos humanos está llamada a regular los mismos, identificando y ajustando factores que están perjudicando negativamente el ambiente de la organización; esto ayudará a mejorar la rotación y deserción laboral, la productividad y aumentará la satisfacción laboral.

7.3.3 Responsabilidad Social.

La RSE es una forma de presentar la organización de la mejor manera con colaboradores, clientes, sociedad y proveedores; por esta razón se hace un llamado para que la organización divulgue entre sus colaboradores las acciones que realiza en beneficio de todos sus públicos, trazando planes estratégicos vinculantes y de alto valor, que traerán como consecuencia excelentes relaciones.

Algunas campañas de RSE buscan mejorar procesos para evitar al máximo la contaminación, promoviendo el reciclaje, la adopción de zonas verdes y la vinculación del entorno externo de la organización, creando o apoyando una fundación o campaña social, coadyuvando con el bienestar social. De esta forma, no solamente se conocerá la organización, sino que se proyecta aportando en el bienestar general. Este proceso afecta tanto las condiciones internas como el entorno externo de la organización, por lo que requiere que se le presta atención, especialmente por el impacto que dichas acciones tienen en la comunidad, los stakeholders y el cliente interno.

7.3.4 Cultura organizacional.

Se recomienda reforzar los valores institucionales dado que, como elemento prioritario de la cultura organizacional, forman parte de la cotidianidad laboral al tiempo que impactan la cotidianidad familiar y social. Es por ello que se recomienda reforzar valores como el trabajo en equipo, el respeto mutuo, la tolerancia a la frustración, de tal manera que los colaboradores desempeñen sus funciones a gusto, propiciando el mejoramiento continuo de forma integral.

7.3.5 Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS.

El plan de acción de Las Naciones Unidas para el año 2030 es fortalecer los ODS para las personas, el planeta y la prosperidad. Algunas de las organizaciones estudiadas dicen no reconocer dicho plan, por tal motivo es imperativo que el área de gestión humana lleve a cabo una campaña para promover y dar a conocer dichos objetivos con la finalidad de estar alineados. Como dichos objetivos han

sido diseñados para ser desarrollados en todas las naciones, cada país, y por consiguiente cada empresa, es autónomo en seleccionar en qué objetivos enfocarse. Los 17 objetivos son de suma importancia, por lo que se recomienda hacer énfasis para ayudar a erradicar la pobreza, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura y producción y consumo sostenibles.

7.4 PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

7.4.1 Sistemas de información.

El fortalecimiento de dichos sistemas se debe realizar porque esto conlleva a que una organización sea exitosa, dado que estos sistemas representan una ventaja competitiva que incrementa el valor de la organización, ayuda a mejorar el tiempo de los procesos y genera una actuación constante de alerta, a partir de la cual se cometen menos errores. Su uso adecuado recomienda capacitar a los colaboradores en el manejo de herramientas informáticas pues, en ocasiones, su uso es complejo.

7.4.2 Sistemas de gestión.

El sistema de calidad implementado en las organizaciones estudiadas es el mejoramiento continuo, el cual presenta un rezago. Es de vital importancia que las organizaciones estén siempre a la vanguardia, conservándose en un nivel competitivo en medio de un mercado global y cambiante, por lo que es pertinente mejorar los estándares de calidad en sus productos, servicios y colaboradores de todas las áreas de la organización.

7.5 PROPÓSITO: FORTALECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES

7.5.1 Exportación.

Al presentarse una falta clara de conocimiento de la norma BASC (por sus siglas en inglés Business Anti-Smuggling Coalition o, por sus siglas en español como CEAC, Coalición Empresarial Anti-Contrabando), tanto los gerentes de gestión humana como los gerentes de calidad requieren realizar un trabajo conjunto para conocer qué conocimientos adicionales necesitan los colaboradores de dichas áreas y así poder llevar a cabo las capacitaciones necesarias. La citada norma es

utilizada por las empresas exportadoras y requiere pleno conocimiento por parte de los colaboradores, razón por la cual Gestión Humana tiene enorme actividad en este propósito.

Adicional a las recomendaciones expuestas anteriormente, y partiendo del hecho de haber encontrado un vacío puntual en el aspecto social, se recomendará a las tres organizaciones investigadas implementar el Balance Social como un instrumento para medir la gestión social de las organizaciones.

7.6 MANUAL BASE PARA LA CREACIÓN DEL BALANCE SOCIAL - PROPUESTA

El Balance Social nació en Estados Unidos en la década del 70 debido a la necesidad de las organizaciones de mejorar su imagen, frente a la sociedad.

El Balance Social es un instrumento de medición de la gestión social de las organizaciones y permite reportar resultados en términos de inversiones sociales llevadas a cabo a lo largo del año, con el fin de comunicar e informar a stakeholders y a toda la sociedad la aplicación de recursos destinados a cumplir con las responsabilidades sociales pautadas por la organización. El balance social nos permite evaluar la organización en términos cualitativos como cuantitativos.

Los principales objetivos del Balance Social son: realizar un diagnóstico de la gestión social de la organización, disponer de toda la información laboral y personal de sus colaboradores, utilizar como base para la toma de decisiones actualizar políticas para medir, controlar y evaluar; Como herramienta de gestión le permite a la gerencia la planificación de acciones tendientes a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además, le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.

- **Ventajas**

- Brinda un mayor conocimiento de las características socio-laborales del personal y la contribución de la empresa al Desarrollo Integral del Hombre.
- Permite conocer los recursos sociales con que cuenta la organización para evaluar la efectividad de los mismos.

- Ofrece información detallada a los directivos para la toma de decisiones Políticas y Estrategias de Responsabilidad Social.
- El Balance Social muestra el aporte de la organización al desarrollo y bienestar del país.
- El Balance Social es una herramienta que facilita la aplicación de políticas sociales a nivel de la empresa y sectorial, es decir a los stakeholders.

El Balance Social se estructura de dos maneras, una interna y otra externa

Área interna: hace referencia a las acciones y respuestas de la organización en los campos o características socio-laborales, servicios sociales e integración y desarrollo.

Área externa: hace referencia al cumplimiento de la Responsabilidad Social con los demás públicos con que se tiene relación, clasificándolos en tres campos: relaciones primarias, relaciones con la comunidad, relaciones con otras instituciones.

Los indicadores son considerados un medio para poder llevar a cabo un control ya que no son simplemente datos estadísticos, sino que pueden generar valor **agregado a la organización.**

Tabla 1. Los indicadores.

Descripción	Variable	Indicador
Características demográficas	Demografía	Estado Civil

Cada indicador se debe definir con un rango de gestión para control y evaluación y diseñar su medición haciendo los ajustes que sean necesarios de forma que brinden información pertinente y veraz para la toma de decisiones. Ejemplo:

Tabla 2. Ejemplo de los indicadores.

Descripción	características demográficas
Variable	Estado civil
Indicador	Soltero, casado, divorciado, unión libre, viudo
Resultado	# personas casadas, solteros...
Acciones	Conocer el estado civil de los colaboradores, incluir a su núcleo familiar como parte importante de la organización en eventos y fechas importantes.

Luego de haber definido claramente las variables, indicadores, resultados y acciones a tomar se debe elaborar un sistema para acoplar la información necesaria.

- Información recolectada: es necesario conocer lo que vamos a necesitar y lo que tenemos. La información debe ser veraz, real, fiable y suficiente para poder tomar decisiones, controlar y evaluar.
- Fuentes de la información: la información está dentro de la organización y con los colaboradores, por lo tanto, ahí es donde se debe indagar.
- ¿Cómo debe ser la información? Puede ser cualitativa o cuantitativa eso depende del indicador que vamos a lograr.
- ¿Quién recolecta la información? El área de gestión humana debe delegar un equipo de trabajo para recolectar la información con entrevistas, cuestionarios y hojas de cálculo para su posterior tabulación.

- Análisis de la información: la información recolectada debe cumplir un propósito, debe estar actualizada por periodos que se consideren necesarios para ayudar a los gerentes en la toma de decisiones y el control.

Tabla 3. Balance Social Área Interna

1. Demografía	2. Ausentismo	3. Rotación de Personal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Género ▪ Estado Civil ▪ Nivel Educativo ▪ Tiempo de vinculación ▪ Procedencia geográfica ▪ Tipo de contrato ▪ Mujer cabeza de familia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfermedad Común ▪ Maternidad ▪ Accidente Laboral ▪ Incidente Laboral ▪ Enfermedad Profesional ▪ Calamidad Domestica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Rotación ▪ Índice de Selección

Tabla 3. (Continuación)

4. Jornada Laboral	5. Remuneración Y Prestaciones	6. Relaciones Laborales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas extras trabajadas ▪ Vacaciones ▪ Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios / Salario Integral ▪ Prestaciones ▪ Compensaciones/ Bonos ▪ Indemnizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación Sindical

Tabla 4. Servicios sociales que proporciona la organización

7. Salud	8. Riesgos Profesionales	9. Fondos De Pensión Y Cesantías
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes A La EPS ▪ Medicina Prepagada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes A La ARL (Administradora de Riesgos Laborales) ▪ Accidentalidad ▪ Enfermedad Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportes

Tabla 4. (Continuación)

<p>10. Cajas de compensación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes a Cajas de Compensación 	<p>11. Fondos De Empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios ▪ Aportes ▪ Cobertura 	<p>12. Vivienda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador de Vivienda (Propia, Alquilada, Familiar, Habitación)
<p>13. Alimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de restaurante ▪ Calidad del servicio 	<p>14. Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de servicio ▪ Utilización ▪ Préstamos para compra de vehículo ▪ Beneficio de rodamiento no constitutivo de salario 	

Tabla 5. Desarrollo del personal

<p>15. Desarrollo Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Desempeño ▪ Ascensos ▪ Programas Reconocimiento Excelencia y Calidad 	<p>Del</p> <p>de</p> <p>de de</p>	<p>16. Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura ▪ Calidad de la Capacitación 	<p>17. Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas Educativos ▪ Préstamos para Educación
---	--	--	--

5.6.1.1 Área Interna Desarrollo. Características socio laborales de los colaboradores. Hacen referencia a conocer cuantitativa y cualitativamente las características demográficas del personal, las causas de ausentismo, la rotación del personal, la jornada laboral, el género y madres cabeza de hogar. También es oportuno conocer el total que la empresa paga a sus colaboradores, conocer las relaciones con los colaboradores que están sindicalizados, fijar controles, políticas y desarrollar programas de bienestar.

A. DEMOGRAFÍA: es de vital importancia que la organización conozca todos los aspectos demográficos de sus colaboradores con el fin de poder establecer políticas y mejoramiento continuo, además de bienestar.

- *Nombre: INDICADOR DE GÉNERO.* Definición: mide el porcentaje de hombres y de mujeres dentro de la organización.

Cálculo: $\frac{\# \text{ total de hombres (mujeres)}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: Porcentual %

- *Nombre: ESTADO CIVIL.* Definición: mide el estado civil de los colaboradores, se puede medir por edad, categorías, áreas...

Cálculo: General: $\frac{\# \text{ total de casados}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Por género: $\frac{\# \text{ total de hombres (mujeres) casados}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: Porcentual %

- *Nombre. NIVEL EDUCATIVO.* Definición: es el nivel de educación que tienen los colaboradores, se muestra por áreas, niveles o género.

Categorías: analfabeta, primaria completa o incompleta, secundaria completa o incompleta, técnica completa o incompleta, universitaria completa o incompleta, formación avanzada completa o incompleta, especialización, maestría, doctorado.

Cálculo: General: $\frac{\# \text{ total de colaboradores con primaria}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Por género: $\frac{\# \text{ colaboradores hombres (mujeres) con primaria}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. TIEMPO DE VINCULACIÓN.* Definición: Mide por rangos el tiempo de vinculación a la empresa. Se puede medir por género y por áreas, niveles, categorías, etc.

Rangos: De 0 a 5años
 De 5 a 10 años
 De 10 a 15 años
 De 15 a 20 años
 Con más de 20 años

Cálculo: General: $\frac{\text{\#total de colaboradores por rango de edad}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Por género: $\frac{\text{\#total de trabajadores por género y rango de edad}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Por categoría: $\frac{\text{\# colaboradores por categoría y rango de edad}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. PROCEDENCIA GEOGRÁFICA.* Definición: Se refiere al sitio donde viven los colaboradores y se clasifica en: local, regional, nacional e internacional. Es considerado local cuando el colaborador reside en el mismo municipio donde está ubicada la organización, regional cuando reside en el mismo departamento y nacional cuando procede de otro departamento.

Cálculo: $\frac{\text{\# total de colaboradores locales}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. TIPO DE CONTRATO.* Definición: Refleja la clase de contrato del personal vinculado a la organización.

Tipos de contrato: término indefinido, término fijo, prestación de servicios, obra o labor, práctica universitaria, contrato de aprendizaje (SENA) y contrato verbal.

Nota: se puede segregar el número de contratos a personas en alguna situación de discapacidad.

Cálculo: $\frac{\# \text{ total de colaboradores con contrato (según duración)}}{\# \text{ total colaboradores}} \times 100$

total colaboradores

Unidad: porcentual %

- *Nombre: MUJER CABEZA DE FAMILIA.* Definición: número de Mujeres Cabeza de Hogar sobre el total de mujeres en la organización. Mujer Cabeza de Familia: Madre soltera, separada o viuda. Mujer que tiene a cargo a sus hijos, padres y/o hermanos.

Cálculo: $\frac{\# \text{ de mujeres cabeza de familia}}{\# \text{ total de mujeres}} \times 100$

total de mujeres

Unidad: porcentual %

Nota: El análisis de todos los datos recogidos deber ser útiles para cruzar la información y poder darles una interpretación, por ejemplo:

Cruzar los datos de Mujer cabeza de hogar con nivel educativo o procedencia geográfica cruzarlos con estado civil y así poder conocer los por menores de nuestra organización y plantear políticas que mejoren el bienestar de los colaboradores.

B. AUSENTISMO: hace referencia a las días o horas de trabajo perdido por no asistir al trabajo.

- *Nombre. ENFERMEDAD COMÚN.* Definición: es el número de horas de trabajo perdidas por enfermedad común y su costo con relación al número de horas laboradas, teniendo en cuenta áreas de trabajo: dependencias, planta u oficina.

Cálculo: # de horas perdidas por enfermedad común X100

de horas laborables

Unidad: porcentual %

- *Nombre. MATERNIDAD.* Definición: es el número de horas laborales y su costo respecto al total de horas laborales.

Cálculo: # de horas laborales perdidas por maternidad X100

#de horas laborales

Unidad: porcentual %

Nota: también se deben registrar los días de licencia que se le asignan al padre.

- *Nombre. ACCIDENTE LABORAL.* Definición: el accidente laboral es un riesgo profesional que se presenta como un acontecimiento repentino que sobreviene por causa u ocasión del trabajo que se realiza y que se sufra alguna lesión, perturbación, invalidez parcial o la muerte; el accidente laboral ocurre cuando se está llevando a cabo órdenes del empleador aún fuera de la organización.

Cálculo: # de horas perdidas por accidente laboral X100

total de horas laborales

Unidad: porcentual %

- *Nombre. INCIDENTE LABORAL.* Definición: es un acontecimiento imprevisto no planeado que ocurre por las mismas causas que se presentan los accidentes, sólo que por cuestiones del azar no desencadena lesiones en las personas, daños a la propiedad, al proceso o al ambiente.

Cálculo: $\frac{\# \text{ de incidentes laborales}}{\# \text{ de horas laborales}} \times 100$

de horas laborales

Unidad: porcentual %

- *Nombre. ENFERMEDAD PROFESIONAL.* Definición: Es enfermedad profesional es el resultado de la exposición a factores de riesgo asociados a la actividad realizada por el trabajador en el medio que se desempeña o incluso fuera de él.

Cálculo: $\frac{\# \text{ De horas perdidas por enfermedad profesional}}{\# \text{ de horas laborales}} \times 100$

de horas laborales

Unidad: porcentual %

- *Nombre: CALAMIDAD DOMÉSTICA.* Definición: se puede entender como calamidad doméstica todo acontecimiento familiar de gravedad que afecte las actividades del colaborador, en la cual pueden verse amenazados derechos fundamentales de importancia significativa en la vida personal o familiar del mismo, como por ejemplo una grave enfermedad o la integridad física de un familiar cercano ya sean hijos, padres, hermanos, esposo o compañero, el secuestro o la desaparición del mismo, daños en la vivienda del colaborador o de su familia por caso fuerza mayor, como incendio, inundación, terremoto, hurtos o avalanchas por citar algunos ejemplos.

Cálculo: $\frac{\# \text{ de horas perdidas}}{\# \text{ de horas laborales}} \times 100$

de horas laborales

Unidad: porcentual %

Nota: El análisis respectivo de este capítulo se debe realizar cruzando la información, por ejemplo: las causas de enfermedad profesional por áreas y determinar qué lugares son más propensos a dichas patológicas y tomar medidas. Los accidentes laborales se pueden determinar por áreas y realizar capacitaciones en dichos lugares pues es evidente que los procesos están fallando.

C. ROTACIÓN DE PERSONAL: en este capítulo se determina el porcentaje de colaboradores que ingresan y salen de la organización.

- *Nombre. ÍNDICE DE ROTACIÓN.* Definición: son el total de colaboradores que se vincularon a la organización con respecto al total de trabajadores promedio en la organización.

Cálculo: $\frac{\# \text{ de egresos}}{\# \text{ promedio de colaboradores en el periodo calculado}} \times 100$

promedio de colaboradores en el periodo calculado

- *Nombre. ÍNDICE DE SELECCIÓN.* Definición: es el número de personas contratadas con respecto a las que están en periodo de prueba.

Cálculo: $\frac{\# \text{ de colaboradores vinculados}}{\# \text{ colaboradores en periodo de prueba}} \times 100$

colaboradores en periodo de prueba

Nota: se debe discriminar que tipo de contrato se usa, por ejemplo, término fijo o indefinido.

Unidad: porcentual %

Nota: El Análisis de este capítulo debe mostrar datos como el índice de rotación de colaboradores en comparación con periodos anteriores y evidenciar si el proceso de selección es efectivo.

D. JORNADA LABORAL: La jornada laboral ordinaria en Colombia es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana. Para las jornadas nocturnas, horas extras, sábados, domingos y festivos hay unas condiciones especiales que hay que tener en cuenta antes de hacer el cálculo.

- *Nombre. HORAS EXTRAS LABORADAS.* Definición: son las horas adicionales que se trabajan a la jornada laboral, no pueden pasar de dos horas diarias o cuarenta y ocho a la semana.

Cálculo: $\frac{\text{\# horas extras laboradas}}{\text{Total de horas laboradas}} \times 100$

Total de horas laboradas

Unidad: porcentual %

- *Nombre. VACACIONES.* Definición: es el número de colaboradores que tomaron sus vacaciones o cuántos solicitaron su pago pero no las llevaron a cabo.

Cálculo: $\frac{\text{\# de trabajadores que disfrutaron vacaciones}}{\text{\# Total de trabajadores}} \times 100$

Total de trabajadores

$\frac{\text{\# de trabajadores que acumularon vacaciones}}{\text{\# Total de Trabajadores}} \times 100$

Total de Trabajadores

$\frac{\text{\# de trabajadores con liquidación de vacaciones en dinero}}{\text{\# Total de Trabajadores}} \times 100$

Total de Trabajadores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. TELETRABAJO.* Definición: es una forma de laborar que consiste en llevar a cabo actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información sin requerirse la presencia física del trabajador en la organización.

Cálculo: $\frac{\# \text{ De trabajadores con contrato de trabajo desde el hogar}}{\# \text{ De trabajadores vinculados}} \times 100$

De trabajadores vinculados

Unidad: porcentual %

Nota: El análisis de este capítulo se debe observar la cantidad de horas extras pagadas y cruzar la información con el aumento de la productividad, pues deben estar estrechamente relacionados estos dos aspectos. También es oportuno revisar que colaboradores no están tomando sus vacaciones con el fin de que esto no afecte su adecuado desempeño.

E. REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES: es la cantidad de dinero que ha pagado la organización por dichos conceptos en los periodos correspondiente.

- *Nombre. SALARIOS.* Definición: son los valores pagados según área y género.

Cálculo:

Tabla 6. Comparación de salarios.

Área	Categoría	Género				Total
		Hombres	%	Mujeres	%	
Total						

Unidad: monetario \$ y porcentual %

Nota: esta tabla sirve como elemento para comparar el salario mínimo legal por género en la organización, así como por área y categoría.

- *Nombre. SALARIO INTEGRAL.* Definición: el salario integral incluye primas, vacaciones y aportes a seguridad social, el salario integral son 13 veces el salario mínimo en Colombia y se cotiza sobre el 30% de 10 salarios mínimos para el factor prestacional. Salario integral establecido para el año 2017 es de \$ 9.590.321 pesos.

Cálculo: $\# \frac{\text{De trabajadores con Salario Integral}}{\text{\# Total de trabajadores}} \times 100$

Total de trabajadores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. PRESTACIONES.* Definición: valor pagado por la organización durante el período, se puede también ver por área o género.

Cálculo: $\frac{\text{valor de las prestaciones}}{\text{\# Total de trabajadores}} \times 100$

valor salarios

Unidad: porcentual %

- *Nombre. COMPENSACIONES.* Definición: las compensaciones se incluyen salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios de comedor, planes de retiro privados, incentivos como premios y gratificaciones. Es decir, todos aquellos pagos, en efectivo o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella laboran.

Cálculo: este se debe llevar a cabo conociendo el número de personas beneficiadas por cada concepto y el dinero pagado.

Unidad: numérico y monetario \$

- *Nombre: BONOS.* Definición: son las bonificaciones en efectivo que se hacen a un colaborador por la consecución de ciertas metas pero no se toman como base para la liquidación de los salarios.

Cálculo: # de bonos entregados a los colaboradores X100

de colaboradores totales

Unidad: porcentual %

Nota: este cálculo sirve para enterarse qué porcentaje de colaboradores reciben bonificaciones y se puede comparar con el rendimiento de los que no reciben bonificaciones.

- *Nombre. INDEMNIZACIONES.* Definición: son los valores que la organización paga por dicho concepto. Se debe contemplar dentro de este ítem los valores que se paguen a colaboradores por mutuos acuerdos.

Cálculo: # de colaboradores indemnizados X100

total de retiros o despidos

Unidad: porcentual %

F. RELACIONES LABORALES: es la relación laboral entre los colaboradores y la organización en diferentes actividades.

- *Nombre. PARTICIPACIÓN SINDICAL.* Definición: es el número de colaboradores que pertenecen al sindicato. También lo podemos discriminar por áreas y género.

Cálculo: $\frac{\text{\# de colaboradores sindicalizados}}{\text{\# total de colaboradores en la organización}} \times 100$

total de colaboradores en la organización

Unidad: porcentual %

Nota: la organización debe estar atenta a la periodicidad con que se realizan los paros, las demandas de los colaboradores. También se debe tener en cuenta realizar capacitaciones sindicales.

- **Servicios sociales que proporciona la organización**

G. SALUD: hace referencia a los servicios que la organización, de acuerdo con la ley de seguridad social en cada país o a través de las Entidades Promotoras de Salud brinda a sus colaboradores para la prevención y cuidado de la salud. Para la declaración de Luxemburgo La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) es aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo.

- *Nombre. APORTES A LA EPS.* Definición: es el valor que la organización aporta a la seguridad social de los colaboradores y miembros de su familia.

Cálculo:

Tabla 7. Aportes a la EPS.

Nombre	Número De Colaboradores		Aporte Total En Pesos			
		%	Organización	%	Colaborador	%
E.P.S						
TOTAL						

- *Nombre. MEDICINA PREPAGADA.* Definición: Hace referencia al valor que aporta la empresa para programas colectivos de medicina prepagada o pólizas de salud, voluntarios o pactados.

Cálculo:

Tabla 8. Medicina propagada.

Programa	Número de Colaboradores	Número de Familiares	Aporte de la Empresa

- **H. Riesgos profesionales**
- *Nombre. APORTES A LA ARL (ADMINISTRADORA DE RIESGOS LABORALES).* Definición: hace referencia al valor y al porcentaje que la organización aporta a las A. R. L. para la asistencia médica, hospitalaria y

económica en caso de accidentes laborales o enfermedad profesional de los colaboradores.

Cálculo:

Tabla 9. Aportes a la arl (administradora de riesgos laborales).

Valor Aporte \$	Porcentaje De La Nómina	Clase De Riesgo	Valor Inicial %
		1	0.552 %
		2	1.044 %
		3	2.436 %
		4	4.350 %
		5	6.960 %

- **Nombre. ACCIDENTALIDAD.** Definición: Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical, aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función.

De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión.¹⁰⁰

Índice de frecuencia: Se refiere al número de accidentes por cada millón de horas trabajadas.

Cálculo: $\frac{\text{\# de accidentes con incapacidad} \times 1.000.000}{\text{\# de horas hombre trabajadas}} \times 100$

de horas hombre trabajadas

Índice de severidad: Es el número de días que se perdieron por cada millón de horas trabajadas.

Cálculo: $\frac{\text{\# de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{\# horas hombres trabajadas}} \times 100$

horas hombres trabajadas

Índice de lesiones Incapacitantes: Es la relación entre los indicadores anteriores

(Frecuencia y Severidad)

Cálculo: $\frac{\text{\# de lesiones incapacitantes} \times \text{\# de accidentes} \times 1.000.000}{\text{\# de horas hombre trabajadas}} \times 100$

¹⁰⁰Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Accidente de trabajo. [En línea].p.3 [Consultado el 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

1000

- *Nombre. ENFERMEDAD PROFESIONAL.* Definición: Es enfermedad profesional es el resultado de la exposición a factores de riesgo asociados a la actividad realizada por el trabajador en el medio que se desempeña o incluso fuera de él.

Índice de frecuencia

Cálculo:
$$\frac{\# \text{ de casos} \times 1.000.000}{\# \text{ de horas hombre trabajadas}} \times 100$$

Índice de severidad

Cálculo:
$$\frac{\# \text{ de días perdidos por } 1.000.000}{\# \text{ horas hombres trabajadas}} \times 100$$

horas hombres trabajadas

Nota: en este capítulo se debe tener en cuenta que los datos que se obtengan deben servir para realizar campañas contra de prevención de enfermedades y accidentes laborales. Es imperativo que las organizaciones cuenten con un equipo de salud ocupacional para mitigar al máximo los daños colaterales.

I. Fondos de pensión y cesantías

- *Nombre. APORTES.* Definición: hace referencia al valor y el porcentaje de los aportes que hace la organización a estos fondos para beneficio de sus colaboradores.

Cálculo:

Tabla 10. Aportes

Nombre Fondo Pensiones	Del De	Número De Colaboradores				Área	Aporte De La Organización
		HOMBRES		MUJERES			
		NO.	%	NO.	%		

Nota: la organización debe suscitar y propiciar el ahorro de las cesantías para que los trabajadores cesantes no vean disminuidos los ingresos.

J. Cajas de compensación

- *Nombre. APORTES A CAJAS DE COMPENSACIÓN.* Definición: Las Cajas de Compensación Familiar son para el bienestar del colaborador y de su familia mediante de los diferentes programas que se llevan a cabo, como lo son: fomento de la salud, emprendimiento, créditos, recreación y turismo.

Cálculo:

Tabla 11. Aportes a cajas de compensación.

Cantidad De Colaboradores Afiliados	Cantidad De Beneficiarios	Categoría (A.B.C.D)	Valor	Porcentaje De La Nómina %

K. Fondos de empleados

- *Nombre. SERVICIOS.* Definición: hace referencia a los servicios que ofrecen los fondos de empleados.

Cálculo: se debe tener claro los servicios que oferte el fondo de empleados como por ejemplo:

Tabla 12. Servicios.

Vivienda	Salud	Consumo	Educación	Recreación	Emprendimiento

- *Nombre. APORTES.* Definición: es el aporte que hace la organización al fondo de empleados o cooperativa.

Cálculo: valor de los aportes en el periodo x 100

valor nómina

Unidad: porcentual %

- *Nombre. COBERTURA.* Definición: es la cantidad de colaboradores afiliados al fondo o la cooperativa.

Cálculo: # de trabajadores afiliados x 100

total de trabajadores

L. Vivienda

- *Nombre. indicador de vivienda.* Definición: muestra la cantidad de colaboradores que cuenta con vivienda propia, alquilada, familiar o habitación.

Cálculo: # de colaboradores con vivienda propia X100

total de colaboradores

Tabla 13. Indicador de Vivienda.

Cantidad Total De Colaboradores	Vivienda Propia		Vivienda Alquilada		Vivienda Familiar		Habitación O Cuarto	
		%		%		%		%

M. Alimentación

- *Nombre. SERVICIO DE RESTAURANTE.* Definición: es importante conocer si dicho servicio es prestado directamente por la organización, un outsourcing o el sindicato.

Cálculo:

Tabla 14. Servicio de restaurante.

Total Colaboradores	Desayuno		Almuerzo		Cena	Total raciones		Fecha
		%		%		%		
				%				

- *Nombre. CALIDAD DEL SERVICIO.* Definición: hace referencia a las expectativas en cuanto al servicio ofertado. Se puede medir periódicamente.

Cálculo: $\frac{\text{resultado obtenido}}{\text{resultado esperado}} \times 100$

resultado esperado

Unidad: porcentual %

N. Transporte

- *Nombre. TIPO DE SERVICIO.* Definición: es el tipo de servicio que presta la organización a sus colaboradores, ya sea, propio, alquilado, o en efectivo para que ellos mismos paguen el transporte.

Cálculo:

Tabla 15. Tipo de servicio

Tipo De Servicio (Bus Propio, Alquilado, Pago En Efectivo)	Costo	Cantidad De Personal Transportado

- *Nombre. UTILIZACIÓN.* Definición: es el número de colaboradores que se benefician con el servicio.

Cálculo:

Tabla 16. Utilización.

Jornada Laboral O Turnos	Cantidad De Rutas	Cantidad De Colaboradores Que Toman El Servicio	Porcentaje Por Turno %

- *Nombre. PRESTAMOS PARA COMPRA DE VEHÍCULO.* Definición: es la cantidad de préstamos que hace la organización para la compra de vehículos particulares a sus colaboradores.

Cálculo:

Tabla 17. Préstamos para compra de vehículo.

CANTIDAD DE PRÉSTAMOS	NOMBRE DEL COLABORADOR	VALOR	NÚMERO DE CUOTAS

- *Nombre. BENEFICIO DE RODAMIENTO NO CONSTITUTIVO DE SALARIO.* Definición: es el dinero que se le da a los colaboradores para gastos como: gasolina, peajes y mantenimientos de los vehículos personales, siempre y cuando su utilización sea en beneficio de la organización. Ejemplo: los asesores comerciales que viajan constantemente.

Cálculo:

Tabla 18. Beneficio de rodamiento no constitutivo de salario.

Nombre Colaborador	Del	Tipo Vehículo	De	Costo De Cada Kilómetro Recorrido (\$)	Total Kilómetros Recorridos (Mes, Semana, Quincena)

O. DESARROLLO DEL PERSONAL: se utiliza para cubrir la necesidad de lograr una mayor identificación del colaborador con su entorno lográndose beneficios para la organización y para los colaboradores. Dicho concepto de desarrollo de personal abarca acciones que logran que el colaborador se sienta valorado, incluido y respetado dentro de la organización.

- *Nombre. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.* Definición: se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores de todos los niveles de la organización con el único fin de potenciar sus habilidades y no por castigo.

Cálculo: $\frac{\text{\# de colaboradores evaluados}}{\text{\# de colaboradores totales}} \times 100$

de colaboradores totales

Unidad: porcentual %

- *Nombre. ASCENSOS.* Definiciones: cantidad de colaboradores que son ascendidos en el periodo evaluado.

Cálculo: $\frac{\text{\# de colaboradores ascendidos}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

- *Nombre. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE EXCELENCIA Y CALIDAD.* Definición: son los reconocimientos personales que realiza la organización individualmente, por área o departamentos.

Cálculo: $\frac{\text{\# de colaboradores reconocidos}}{\text{\# total de colaboradores}} \times 100$

total de colaboradores

Nota: se puede realizar el cálculo por área o departamento.

P. CAPACITACIÓN: sirve para mejorar las capacidades, conocimientos y competencias de los colaboradores.

- *Nombre. COBERTURA.* Definición: hace referencia a la cobertura que tiene la organización en cuanto a las capacitaciones ofertadas, ya sea por áreas o departamentos.

Cálculo: $\frac{\text{\# de colaboradores capacitados}}{\text{\# de colaboradores totales}} \times 100$

de colaboradores totales

Unidad: porcentual %

- *Nombre. CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN.* Definición: nos permite medir qué tan eficiente es la capacitación ofertada pues dicha capacitación no puede estar surgiendo efecto por no ser la adecuada para el personal o las necesidades de la organización.

Cálculo: evaluación obtenida anteriormente X100

resultados esperados

Unidad: porcentual %

Q. EDUCACIÓN: la organización como plan del desarrollo de personal debe fomentar la formación académica constante en todos los niveles.

- *Nombre. PROGRAMAS EDUCATIVOS.* Definición: programas ofertados por la organización para la formación académica de sus colaboradores.

Cálculo: describir si dan becas o aportes en efectivo para educación.

- *Nombre. PRÉSTAMOS PARA EDUCACIÓN.* Definición: define si la organización realiza préstamos en efectivo a sus colaboradores, ya sea para ellos o sus familiares cercanos.

Cálculo: # de colaboradores beneficiados X100

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

Nota: la organización no debe tomar esto como estrictos datos estadísticos, luego se trata de mejorar la calidad de vida de ellos y, por lo tanto, es pertinente conocer su impacto en la organización.

Tabla 19. Balance Social Área Externa

<p>1. Familia del Colaborador</p> <p>de</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicador de personas a cargo ▪ Número de hijos ▪ Recreación ▪ Calamidad doméstica 	<p>2. Pensionados</p> <p>con</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas los Pensionados ▪ Indicador de cobertura 	<p>3. Accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información de la organización ▪ Dividendos ▪ Compra de acciones por parte de los colaboradores
<p>4. Consumidor Final</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificaciones de calidad ▪ Información veraz al consumidor ▪ Servicios 	<p>5. Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos de lealtad comercial ▪ Convenios o alianzas de cooperación 	<p>6. Acreedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagos Oportunos ▪ Acuerdos <p>7. Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información de la organización ▪ Empleo directo

Tabla 20. Relaciones con el entorno

<p>8. Comunidad Local</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación De La Comunidad 	<p>9. Sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación del primer empleo ▪ Donaciones ▪ Exportaciones y sustitución de importaciones ▪ Nuevas sedes
<p>10. Sector Público</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de interés público ▪ Aportes parafiscales 	<p>11. Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopción de zonas verdes ▪ Disminución de la contaminación ▪ Reciclaje

Tabla 21. Relación con otras instituciones

<p>12. Gremios</p> <ul style="list-style-type: none"> Afiliación Aportes y utilización de los servicios 	<p>13. Universidades E Instituciones De Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> Intercambio de servicios Práctica de estudiantes
--	--

7.6.1.1 Balance Social Área Externa

A. Familia de colaborador

- Nombre. INDICADOR DE PERSONAS A CARGO.* Definición: se refiere al número de colaboradores en la organización que tienen personas a cargo, ya sean hijos, padres o hermanos.

Cálculo:

Tabla 22. Indicador de personas a cargo.

Nombre Del Colaborador	Número De Personas A Cargo	Género		Edad	Afinidad Familiar
		M	F		

Unidad: personas

- *Nombre. NÚMERO DE HIJOS*

Definición: es la cantidad de hijos que tiene el colaborador ya sean mayores o menores de edad.

Tabla 23. Número de Hijos.

Nombre Colaborador	Del	Nombre De Los Hijos	Edad

Unidad: personas

- *Nombre. RECREACIÓN*

Definición: las actividades de recreación y deporte deben ser organizadas para que respondan las expectativas de la del colaborador y su entorno familiar y a los y a los objetivos organizacionales. Debe aclarar que tipo de actividad se llevará a cabo, como por ejemplo: Cultural, deportiva, social o vacacional.

Tabla 24. Recreación.

Tipo Actividad	De	Cantidad Beneficiarios			Frecuencia	Inversión
		Esperado	Real	%		

- *Nombre. CALAMIDAD DOMÉSTICA.* Definición: hace referencia a un a todo suceso imprevisto que afecte la cotidianidad del colaborador y su entorno familiar. Este ítem muestra el valor del préstamo que otorga la organización.

Cálculo:

Tabla 25. Calamidad doméstica

TIPO CALAMIDAD DOMÉSTICA	DE	CANTIDAD DE COLABORADORES BENEFICIADOS	VALOR \$

Nota: llevar a cabo planes de desarrollo y bienestar que sean incluyentes con las familias de los colaboradores, les brindará una sensación de estabilidad y apoyo por parte de la organización. Esto de debe evaluar periódicamente.

B. PENSIONADOS: este ítem se encarga de dar a conocer los planes que implementa la organización con los pensionados y pre-pensionados para ayudarles en su transición.

- *Nombre. PROGRAMAS CON LOS PENSIONADOS*

Definición: hace referencia a los programas que implementa la organización para que los pensionados utilicen sus capacidades y habilidades en su entorno.

Cálculo:

Tabla 26. Programas con los pensionados

TIPO PROGRAMAS	DE	CANTIDAD BENEFICIARIOS			INVERSIÓN
		ESPERADO	REAL	%	

- Nombre: INDICADOR DE COBERTURA

Definición: participación de los pensionados en los programas que oferta la organización.

Cálculo: $\frac{\text{\# de participantes en los programas}}{\text{\# total de pensionados}} \times 100$

total de pensionados

Unidad: porcentual %

C. Accionistas

- *Nombre. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN*

Definición: es la información que se presenta a los accionistas de manera periódica para que estén al tanto de los proyectos, investigaciones y dificultades de la organización.

Cálculo: la información presentada a los accionistas debe ir más allá de los estados financieros e información económica que ellos requieren. La información presentada en este ítem debe incluir asuntos sociales, asuntos ecológicos y culturales en donde la organización tenga participación con una frecuencia mensual, semestral o anual según sea pertinente. Los medios utilizados pueden incluir una revista empresarial, boletín, correo electrónico o reuniones informativas entre otros medios.

- *Nombre. DIVIDENDOS*

Definición: hace referencia al valor que se pagado por acción frente al año anterior.

Cálculo: $1 - \frac{\text{valor del dividendo actual}}{\text{valor del dividendo año anterior}} \times 100$

valor del dividendo año anterior

Unidad: porcentual % y monetaria \$

- *Nombre. COMPRA DE ACCIONES POR PARTE DE LOS COLABORADORES*

Definición: es la cantidad de colaboradores que tienen participación accionaria en la organización, independientemente de la cantidad de acciones que posean.

Cálculo: total de colaboradores con acciones X100

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

Nota: permitir que los colaboradores hagan parte de la organización con la compra de acciones, permite que el sentido de pertenencia sea más elevado y, por lo tanto, se puede lograr una motivación más alta.

D. Consumidor final

- *Nombre. CERTIFICACIONES DE CALIDAD*

Definición: existen una gran cantidad de certificados de calidad y las organizaciones dependiendo de actividad económica aplican los considerados necesarios y legales para garantizar al consumidor final una excelente calidad de los productos o servicios.

Cálculo: en este ítem se debe indicar los tipos de certificaciones de calidad.

- *Nombre. INFORMACIÓN VERAZ PARA EL CONSUMIDOR*

Definición: las organizaciones son responsables por ley de suministrar toda la información relacionada al producto dicha información debe contener: los componentes del producto, peso, tabla nutricional, contraindicaciones, ventajas y advertencias, así como fecha de caducidad y lote.

Cálculo: describir la información que se presente de los productos de la organización en el periodo evaluado.

- *Nombre. SERVICIOS*

Definición: hace referencia a los servicios postventa que brinda la organización entre las cuales se encuentran las garantías, repuestos y mantenimiento.

Cálculo: se debe describir los tipos de servicios prestados por la organización para el servicio postventa.

E. COMPETENCIA: este ítem debe describir la relación que tiene la organización con sus competidores.

- *Nombre. ACUERDOS DE LEALTAD COMERCIAL*

Definición: lo acuerdos comerciales que celebren las organizaciones generalmente son los relacionados con descuentos, publicidad y confidencialidad.

Cálculo: se deben describir los programas que se implementarán y dar a conocer un balance de sus resultados.

- *Nombre. CONVENIOS O ALIANZAS DE COOPERACIÓN*

Definición: es la voluntad de las partes para llevar a cabo alianzas que los ayuden a trabajar por un bien común.

Cálculo: se deben describir los convenios y alianzas, además de dar a conocer sus objetivos y resultados.

F. Acreedores

- *Nombre. PAGOS OPORTUNOS*

Definición: hace referencia al cumplimiento de los plazos de pagos y métodos de los mismos.

Cálculo: $\frac{\text{\# de pagos oportunos}}{\text{\# Pagos totales}} \times 100$

Pagos totales

Unidad: porcentual %

- *Nombre. ACUERDOS*

Definición: es la cantidad de acuerdos de pago que tiene la organización con sus acreedores para hallar soluciones que beneficien a las partes.

Cálculo: describir la cantidad de acuerdos con los acreedores.

Nota: este capítulo es importante puesto que la organización debe ser lo más oportuna posible en los pagos, y no dilatar los mismos, generando un mal ambiente entre las partes.

G. Proveedores

- *Nombre. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN*

Definición: es necesario que los proveedores tengan la máxima información de la organización para facilitar las relaciones comerciales. La información que se debe

suministrar debe incluir: capacidad instalada, características de los equipos y maquinarias, cantidad de producción, tipos de productos y certificaciones, entre otros.

Cálculo: se debe describir el tipo y frecuencia de la información.

- *Nombre. EMPLEO DIRECTO*

Definición: hace referencia a los empleos directos que genera la organización con sus proveedores.

Cálculo: cantidad de personas con empleos directos de los proveedores.

Nota: la organización debe mantener al tanto a sus proveedores de sus procesos de producción para que estén de acuerdo con la calidad requerida.

Relaciones con el entorno

H. COMUNIDAD LOCAL: hace referencia al impacto de la organización con referencia a su ubicación geográfica.

- *Nombre. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD*

Definición: es la cantidad de colaboradores que residen en la zona de la organización (ciudad, municipio, vereda)

Cálculo: # de colaboradores residente X100

total de colaboradores

Unidad: porcentual %

I. SOCIEDAD: está relacionada con la proyección social de las organizaciones, su compromiso con la comunidad local y sociedad en general.

- *Nombre. GENERACIÓN DEL PRIMER EMPLEO*

Definición: hace referencia a las ayudas que presta la organización para que los jóvenes puedan conseguir su primer empleo sin una experiencia previa.

Cálculo: se debe describir la cantidad de colaboradores que ingresan a la organización como su primer empleo.

Nombre. DONACIONES

Definición: este ítem evalúa es costo-beneficio de las donaciones que realizan las organizaciones.

Cálculo:

Tabla 27. Donaciones

FUNDACIÓN	PROPÓSITO	VALOR DONADO	COMUNIDAD O PERSONAS BENEFICIADAS

- *Nombre. EXPORTACIONES Y SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES*

Definición: hace referencia al valor exportado con el valor en el mercado nacional.

Cálculo: total de las exportaciones \$ X100

total, ventas de la organización

Unidad: porcentual %

- *Nombre. NUEVAS SEDES*

Definición: son las sedes que inaugura la organización en otras regiones distintas a su campo de acción.

Cálculo: describir la cantidad de nuevas sedes, oficinas, bodegas o plantas nuevas y el número de empleos nuevos generados.

J. SECTOR PÚBLICO: en este ítem se debe dar a conocer el valor de los impuestos que se cancelan, además de describir las asociaciones público privadas (APP) o proyectos en donde se trabaje conjuntamente con el estado.

- *Nombre. PROGRAMAS DE INTERÉS PÚBLICO*

Definición: describir todo aporte o participación de las organizaciones en obras y actividades públicas que sean de beneficio para la sociedad. Por ejemplo: pavimentación de vías terciarias, construcción de acueductos veredales, reforestación o señalización de carreteras entre otras muchas obras.

Cálculo:

Tabla 28. Programas con los pensionados

PROYECTO	COMUNIDAD BENEFICIADA	DURACIÓN	INVERSIÓN

- *Nombre. APORTES PARAFISCALES*

Definición: Los aportes parafiscales son contribuciones de carácter obligatorio impuestas por la ley en cabeza de las organizaciones, las cuales se determinan sobre la base gravable de la nómina total de colaboradores y que beneficia no solo a estos, sino también al sostenimiento del ICBF, el SENA y las Cajas de Compensación Familiar.

Cálculo:

Tabla 29. Aportes Parafiscales.

ENTIDAD (ICBF, SENA, CCF)	PROGRAMA RECIBIDO	CANTIDAD DE EMPLEADOS BENEFICIADOS	APORTE %

K. MEDIO AMBIENTE: describe las actividades que realiza la organización para ayudar a disminuir el impacto medioambiental que genera con su actividad económica.

- *Nombre. ADOPCIÓN DE ZONAS VERDES*

Definición: son los espacios públicos que las organizaciones se encargan del mantenimiento. Por ejemplo: parques y humedales.

Cálculo: describir las actividades de este tipo que realizan las organizaciones y su inversión.

- *Nombre. DISMINUCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN*

Definición: es la contaminación que generan las organizaciones por su actividad económica.

Cálculo: describir cómo las nuevas tecnologías ayudan a disminuir la contaminación.

- *Nombre. RECICLAJE*

Definición: las organizaciones no solo deben reciclar por ayudar al medioambiente, sino porque reciclar ayuda en el ahorro de materias primas y energía.

Cálculo:

Tabla 30. Reciclaje

TIPO RECICLAJE	DE	PESO KG	APORTE A LA ORGANIZACIÓN \$

- **Relación con otras institucione**

L. GREMIOS: “Una asociación gremial es una organización que promueve el desarrollo, protección y establecimiento de normas de los procesos de las actividades profesionales o de oficio que realizan sus integrantes”

- *Nombre. AFILIACIÓN*

Definición: son los gremios a los cuales pertenecen las organizaciones y su participación en ellos.

Cálculo:

Tabla 31. Afiliación.

GREMIOS	MIEMBROS EN ÓRGANOS DE DIRECCIÓN	CANTIDAD DE PARTICIPANTES			
		COMITÉS	SEMINARIOS	INVESTIGACIONES	ASESORÍAS

Fuente: Organización Nacional del Trabajo. Manual de balance Social. [En línea] Graficas pajon, Julio de 2001. P.81 [Consultado el 12 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01128.pdf>

- *Nombre. APORTES Y UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS*

Definición: son los aportes que realizan las organizaciones a los gremios a los cuales pertenecen.

Cálculo:

Tabla 32. Aportes y utilización de los servicios

GREMIO	APORTE	SERVICIOS OFERTADOS				
		Asesorías	Consultas	Capacitación	Investigaciones	Instalaciones

Fuente: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01128.pdf> P.81

M. UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN: las organizaciones deben estar en permanente contacto con las universidades puesto que ayuda al desarrollo mutuo.

- *Nombre. INTERCAMBIO DE SERVICIOS*

Definición: las organizaciones también deben ofrecer servicios a las universidades como gana-gana por los estudiantes que reciben de ellas.

Cálculo: describir los servicios. Por ejemplo: conferencias, asesorías, docencia y su frecuencia.

- *Nombre. PRÁCTICA DE ESTUDIANTES*

Definición: es la cantidad de estudiantes que realizan las prácticas universitarias en las organizaciones.

Cálculo: # de practicantes X100

de colaboradores totales

8 CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, en las tres organizaciones objeto de estudio se pudo observar que:

Las tres organizaciones cuentan con un área formal de Recursos Humanos, conformada por tres o cinco personas, entre coordinadores, analistas de nómina, coordinador de Salud y Seguridad en el Trabajo, además del director.

De las tres organizaciones, es CASAS la que poco valor asigna a la Administración de Talento Humano, pero las tres contratan a su planta de personal por el sistema outsourcing y todas cuentan con manual de cargos.

Las tres organizaciones vinculan directamente talento humano, pero los procesos varían de acuerdo con el cargo y las personas, lo que posibilita que no todas las personas presenten pruebas de aptitud, psicotécnicas, de seguridad o entrevistas con Psicólogo o con el jefe directo. Lo descrito no solamente genera un vacío frente a la vinculación del nuevo talento humano con la cultura organizacional, sino que pone en riesgo la estabilidad de los equipos ya sea porque se pasan desapercibidos aspectos relacionados con equilibrio emocional, trabajo en equipo o lesiones osteomusculares o enfermedades que no se detectan, debido a que todas las personas no pasan por pruebas médicas.

Aunque las organizaciones generan acciones de capacitación para sus colaboradores, el énfasis se coloca frente a los procesos de Salud y Seguridad en el trabajo, descuidando procesos propios que podrían fortalecer el concepto cultural o los estándares de calidad, por hablar solamente de dos temas que podrían impactar sólidamente el factor diferencial de cada empresa.

TBSAS y TERSA han iniciado un acercamiento con su talento humano para generar comportamientos que privilegien el cuidado del entorno propio, social y empresarial, razón por la que están ilustrando en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Frente al aspecto motivacional, solamente los colaboradores de TBSAS han aceptado recibir diversas manifestaciones de valoración por parte de la organización en relación con su desempeño, al recibir beneficios salariales, capacitación formal, bonificaciones adicionales y, en algunos casos, acciones de la organización. A lo descrito se une el que esta organización cuenta con un área

de Bienestar que se ha encargado de proveer actividades donde se vincula la familia, tanto desde el ocio como desde la formación en actividades empresariales, lo que genera una sensación de gusto por estar vinculados con dichas empresas. Aunque en menor rango, TERSA también ha generado acciones para beneficiar a sus colaboradores en actividades al interior y fuera de la organización. Dichas actividades impactan directamente el clima laboral, siendo positivo en las dos organizaciones mencionadas.

En TBSAS (siendo la empresa más sólida) y TERSA, los colaboradores reconocen aspectos de orden cultural y de Responsabilidad social, vinculando a todos los equipos en las actividades que año tras año se programan. Este tipo de actuación es de completa aceptación por las personas al interior de las organizaciones y son aplaudidas por las comunidades que reciben los diversos beneficios que oferta la organización desde hace varios años.

Las tres organizaciones plantean, en diferentes niveles, estrategias de control para sus procesos de producción o servicios; sin embargo, lo que se aprecia es que el Área de Gestión Humana no se involucra en los mismos, por considerar que dicha actuación corresponde a los especialistas, lo que genera una distancia entre las necesidades de cada una de las áreas y la actuación del Área en el fortalecimiento de los aspectos diferenciadores que se convierten en oportunidades competitivas.

Los vacíos advertidos en las tres organizaciones se inician con el Área de Gestión Humana, porque no está interconectada con las demás áreas de la organización. Prácticamente ha sido la misma Área de Gestión Humana la que desconoce su rol como generadora de cambio en la actuación de los colaboradores, por seguir considerando sus funciones centradas en la administración de nómina y los procesos que vinculan al personal con operatividad permanente, lo que hace que se vea afectada la organización en su competitividad, efectividad y eficiencia.

La gestión humana debe ser generadora de ventajas competitivas, responsabilidad social empresarial, calidad, eficiencia. Debe generar valor agregado para toda la organización (Buyens y de Vos, 1999; Ehrlich, 1998; Mohrman y Lawler III, 1998; Pfeffer, 1996).¹⁰¹

Otra afirmación interesante la hace Calderón (2006) cuando dice que la gestión humana debe estar centrada en la creación de valor y, por lo tanto, en una fuente

¹⁰¹ BUYENS, D. Y de Vos, A. The added value of the HR department. En C. Brewster y H. Harris (Eds.), International HRM. Contemporary issues in Europe, Londres y New York: Routledge. 1999, p. 31-47.

de ventaja competitiva, dicha creación se puede observar desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la organización.

Es importante que las organizaciones fortalezcan los temas de capacitación, innovación, temas de desarrollo sostenible, que se realice fortalecimiento del control de indicadores y métodos de evaluación del personal.

Junto a lo descrito, se recomienda a las organizaciones empezar a trabajar con el Balance Social, de enorme utilidad puesto que una herramienta que ayuda a conocer mejor procesos, personal, entorno y proveedores entre otros.

Es importante aclarar que luego del análisis realizado a las tres organizaciones no se pudo hallar evidencia de acciones que hagan posible destacar el diferenciador competitivo. La organización TBSAS siendo las que a todas luces muestra un mejor desempeño en el Área de Gestión Humana muestra claramente que hay un desbalance en este sentido.

9 RECOMENDACIONES

Es pertinente revisar el perfil de las personas que integran el Área de Talento Humano, de tal manera que pueda formarse a estas personas en los aspectos relevantes para conformar un área que oferta consultoría a cada unidad de negocio que la requiera.

Junto a la propuesta establecida inicialmente, se sugiere revisar las funciones del Área de Gestión Humana y designar un equipo de trabajo que tenga plenamente identificados los aspectos operativos a los que se responde, priorizando los aspectos estratégicos.

Una vez se establezca el equipo formal de Gestión Humana, iniciar una labor de diagnóstico de necesidades con cada una de las áreas para definir las acciones independientes que requieren estructurarse con miras a elevar el potencial productivo y creativo de los diferentes equipos en las diversas unidades de negocio de las organizaciones.

Es pertinente la implementación del Balance Social, dado que uno de los factores que quedó en evidencia durante el análisis de la situación en las tres organizaciones es la inconformidad de los colaboradores, puesto que no se sienten valorados suficientemente, teniendo en cuenta que se vinculan de lleno con la organización y están atentos a crecer con la misma. Si los colaboradores no se sienten a gusto, difícilmente trabajarán por la competitividad organizacional, y si el Área de Gestión Humana no logra evidenciar dicha situación, no tendrá ninguna injerencia en la actuación del talento humano en pro de alcanzar cualificadamente los diferenciales competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

ABDEL, G. y Romo, D. Sobre el concepto de competitividad. *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México, Distrito Federal: Centro de estudios de competitividad, itam.2004

ALLES, M. Selección por competencias. [en línea] Primera edición 2006. Ediciones Granica S.A. [Consultado el 21 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://goo.gl/aoHN6W>

ANDERSON P. & Pulich M. Retaining good employees in tough times. En: *The Health Care Manager*, 2000. Vol. 19 no.1. p 50-80.

ARANGO, L. G. & López C. M. Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.1999

Accidente de trabajo. Ministerio de salud. Disponible en línea <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf> [citado 15 noviembre 2017] P.3

Accidentes e incidentes de trabajo, importancia de la investigación. SURA. [citado 15 noviembre 2017] Disponible en línea <https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/59-centro-de-documentacion-anterior/gestion-de-la-salud-ocupacional-/326--sp-27016>

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.

BECKER, B. & Gerhart, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. En: *Academy of Management Journal*, 1996 vol. 39 no. 4. p 779-801.

BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. [en línea] En: *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 2012 vol. 13 no. 3. p150-176 http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300008&script=sci_abstract&tlng=pt [Consultado el 21 de agosto de 2017] publicado 2012

BEER, M. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. En: Human Resource Management, 1997 vol. 36 no. 1. p 49-56.

CALDERÓN, G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración Universidad Javeriana, 2006 vol. 19 no. 31, p. 9-54.

CANOVA K. R., & Porto J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. [En línea]. En: Revista de Administração Mackenzie, vol. 11 no. 5, p.4-31 publicado 2010 Karla Rejane Canoval; Juliana Barreiros Portoll [Consultado el 26 de agosto de 2017]. Disponible en internet: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500002

CARAZO MURIEL, José Antonio. Banco Sabadell: Cómo transformar una organización basada en personas. En: Capital Humano, 2015. Vol. 28 no. 302, p.46-55.

CARRASCO, A. y Rubio, A. Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito. En: Revista de empresa, (2007). P. 20-34.

CERVANTES, A. Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones México, editorial McGraw-Hill/Interamericana, octava edición 2007 p. 15

-----, Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill Primera edición 2002. p. 16

Colombia digital. ¿Qué es economía del conocimiento? 2011[en línea] colombiadigital.net [Citado el 16 de abril del 2016] Disponible en: <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/1024-tic-y-sociedad-del-conocimiento.html>.

Colombia, destino perfecto para el turismo de salud.[en línea] colombia.co [citado el 18 de abril del 2016] Disponible en:<http://www.colombia.co/turismo/colombia-destino-perfecto-para-el-turismo-de-salud.html>

Concepto de salud mental .[en línea] Alcaldía de Bogotá [citado el 15 de mayo del 2016] Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125><http://concepto.de/salud-mental/>

Calamidad doméstica. Ministerio de trabajo. Disponible en línea

Compensaciones y beneficios. Los recursos humanos. Disponible en línea: <http://www.losrecursoshumanos.com/compensaciones-y-beneficios-definicion/> [citado 25 noviembre 2017]

Conozca el nuevo Salario mínimo Integral para el año 2017. Compensar. Disponible en línea <https://www.miplanilla.com/contenido/empresas/0117-conozca-el-nuevo-salario-minimo-integral-para-2017.aspx> [citado 16 noviembre 2017]

Constitución de una asociación gremial. Disponible en línea: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/34823> [citado 29 noviembre 2017]

De Grip, A. y Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. Applied Economics, 37, 1047-1054.

Declaración de Luxemburgo. Disponible en línea: http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Documentos%20estrategicos/Ficheros/22_1%20Declaracion_%20Luxemburgo.pdf [citado 29 noviembre 2017]

Definición de GTH de autores. Disponible en: <http://gestiondetalentohumano.bligoo.com.co/definicion-de-gth-de-autores#.VxUzsNR97IV> [citado el 18 de abril del 2016]

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. 8a ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall. D 475

Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 51-67.

Diario el País. Cali es hoy en día una “fábrica” de belleza. Disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/salud/noticias/cali-hoy-en-dia-fabrica-belleza> [citado el 13 de abril del 2016]

Diario El País. La cirugía plástica, un negocio que sigue creciendo y dejando muchas ganancias. 2011 disponible en < <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/negocio-cirugia-plastica-sigue-creciendo-en-cali> > [citado el 12 de abril del 2016]

Diario El Tiempo. El mejor capítulo del turismo en Colombia. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/llegada-de-extranjeros-a-colombia/14600022> [citado el 18 de abril 2016]

Dolan, S.L. (2011). *Coaching by Values: A guide to success in the life of business and the business of life*. Bloomington, IN: iUniverse.

El experimento de Hawthorne. Disponible en: < http://economia-virtual.com/enfoque_humanist_1.html>

Enfermedad laboral. Ministerio de trabajo. Disponible en línea <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf> [citado 15 noviembre 2017] P.3

FLEITAS, Sonia. La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 45(1), 2013 157-160.

GARCÍA MARTÍNEZ, Ana Karina, SERRANO BARQUÍN, Rocío del Carmen, OSORIO GARCÍA, Maribel y LÓPEZ CARRÉ, Elizabeth. Percepción de la comunidad en torno al turismo como factor de desarrollo local. Caso San Pedro Tultepec, Turismo y Sociedad, Vol. XVI, 2015 pp. 43-65 DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n16.04>

Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones, N.W.Jr. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345-353.

Gómez, C. y López, S. (2010) La importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. Pereira, Colombia: UCPR, pp. 29-45.

HERRERA GONZÁLEZ, Rafael, GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ, José María Conocimiento, innovación y desarrollo. Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial Universidad de Costa Rica. 2011 Recuperado de: <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/librocid.pdf>

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xtxRU9ZXm3MJ:www.minttrabajo.gov.co/documents/20147/48305/248135%2BCALAMIDAD%2BDOMESTICA%2BY%2BLICENCIA%2BPOR%2BLUTO.pdf/f89d1472-4692-a493-fb87-03ae623cf389%3Fdownload%3Dtrue+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=safari> [citado 15 noviembre 2017] P.3

Instituto colombiano de bienestar familiar – ICBF. Aportes para fiscales Disponible en línea: https://icbf.gov.co/cargues/avance/docs/concepto_icbf_0000031_2014.htm [citado 29 noviembre 2017]

Jornada laboral. ANDI. Disponible en línea <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuInnv/VisEst/MLSS/Paginas/JorLab.aspx> [citado 16 noviembre 2017]

KOK, J. y UHLANER, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17: 273-291.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.

Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.

Las Cajas como un aliado. Comfenalco Antioquia. Disponible en línea: <http://www.comfenalcoantioquia.com/QueacutenesSomos/LaCompensaciónFamiliar.aspx> [citado 29 noviembre 2017]

López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.

Marco legal colombiano. Disponible en: <http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=118&IdCat=29> [citado el 18 de abril del 2016]

Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia - See more at: <http://acopivalle.com.co/mipymes-generan-alrededor-del-67-del-empleo-en-colombia/#sthash.uEQmKZj.dpuf>

OCDE (1996). Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy. Paris: Autor

Organización mundial del turismo (OMT). Entender el turismo: glosario básico. Disponible en: <<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>> [citado el 18 de abril de 2016]

Padilla, R. (2006). Instrumento de medición de la competitividad. México: Ce

Porter, M. (1990). La ventaja Competitiva de las Naciones. México: Vergar

REYES, Christian Emmanuel. Cadenas productivas, columna vertebral de los clúster industriales mexicanos. *Economía Mexicana*, 19(1), 2010. P. 119-170.

Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: A propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Revista Innovar*, 11, 26-38.

SALGADO, E. (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. Monografías de Administración, Universidad de los Andes.

SERRET ÁLAMO, Daniel. Estudio de la competitividad de clústeres: El caso del clúster TIC del 22. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Técnico Industrial especialidad Electrónica. Barcelona Universitat Politècnica de Catalunya. Facultad de ingeniería, Departamento de Organización de Empresas 2011. 11p.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.

Tamayo, A. (2000) Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37-47

Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3, 192-213.

Teletrabajo. ¿Qué es? Disponible en línea <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html> [citado 16 noviembre 2017]

Urrea, F. y Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.

Vargas, Jorge. La descripción y el análisis de cargos [en línea]. <<https://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>> [Citado el 21 de Agosto de 2017].

Vázquez, G., Guerrero, J. y Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en Pymes manufactureras en México. *Revista Retos*,

7(1), 29- 43. Recuperado de
[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8137/1/
Gestion%20de%20conocimiento%20capital%20intelectual%20y%20competitivi-
dad%20en%20pymes%20manufactureras%20en%20Mexico.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8137/1/Gestion%20de%20conocimiento%20capital%20intelectual%20y%20competitividad%20en%20pymes%20manufactureras%20en%20Mexico.pdf)